



E-learning in de VVT-branche

Onderzoeksrapportage



Uitgave: Stichting A+O VVT (Arbeidsmarkt- en Opleidingsbeleid Verpleeg-,
Verzorgingshuizen en Thuiszorg)
Bezoekadres: Lange Voorhout 9-13, 2514 EA Den Haag
Postadres: Postbus 556, 2501 CN Den Haag
Telefoon 070 376 58 87
Fax 070 345 75 28
Email: info@aovvt.nl
Website: www.aovvt.nl

Auteurs van secretariaat A+O VVT/CAOP:
Drs. Y.M. Hoogeveen
Drs. J. Pannekoek
Drs. M.G. van Swaay - Butter

Begeleidingscommissie: Adviescommissie Arbeidsmarkt en Opleidingen van A+O VVT en projectleider

Oktober 2010, Stichting A+O VVT

Niets uit deze uitgave mag verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie of welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Het gebruik van cijfers en teksten is toegestaan mits de bron daarbij duidelijk wordt vermeld. Drukfouten en/of andere onvolkomenheden voorbehouden.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	6
1.1	Doelstelling, onderzoeksvragen	6
1.2	Opbouw rapport	6
2	Opzet en uitvoering	7
2.1	Doelgroep	7
2.2	Methode	7
2.3	Werkwijze	7
2.4	Afbakening	8
3	E-learning vanuit de literatuur	9
3.1	Definitie van e-learning	9
3.2	Concepten e-learning	9
3.3	Voor- en nadelen van e-learning	11
3.3.1	Kosten en opbrengsten nader beschouwd	11
4	E-learning in de VVT-praktijk	12
4.1	Kenmerken respondenten	12
5	Ontwikkeling en implementatie e-learning	13
5.1	Aanleiding en startjaar	13
5.2	Wijze ontwikkeling en implementatie	13
5.2.1	Projectmatige aanpak	13
5.2.2	Gaandeweg ontwikkelen	14
5.2.3	Content ontwikkelen of aankopen	14
5.2.4	Samenwerking	14
5.3	Introductie doelgroep	15
5.3.1	Communicatie voor draagvlakontwikkeling	15
5.3.2	Introductie afgestemd op de doelgroep	15
5.3.3	Combinatie schriftelijk en mondeling	15
5.4	Borging	16
6	Gebruik e-learning	17
6.1	Gebruiksdoelen	17
6.1.1	Kennisonderhoud en – ontwikkeling	17
6.1.2	In- en doorstroom bevordering	17
6.1.3	Behalen van efficiëntie	18
6.2	Gebruikstoepassingen	18
6.3	Blended learning	18
6.3.1	Hoe en wanneer b-learning	18
6.3.2	Interpretatie e- en b-learning	19
6.3.3	Van e- naar b-learning	19
6.4	Doelgroep	19
6.5	Doorstroom	19
7	Ervaringen	21
7.1	Ervaren voordelen en successen	21
7.2	Ervaren nadelen en leerpunten	22
7.3	Gebruikerservaringen	24
7.4	Effecten organisatie/medewerkers	24
7.5	Kwaliteit, opleidingsrendement, kosten-baten	25
8	Randvoorwaarden en wensen	26
8.1	Randvoorwaarden	26
8.1.1	Visie	26
8.1.2	Systeem	26
8.1.3	Inhoud leermateriaal	26
8.1.4	Organisatie	27
8.1.5	Evaluatie	27
8.2	Wensen	27
9	Samenvatting en aanbevelingen	28
9.1	Antwoorden op onderzoeksvragen	28

9.2 Aanbevelingen	29
Literatuurlijst	31
Deelnemende instellingen	32
Bijlagen	33
Tabel 2. Voordelen van e-learning	33
Tabel 3. Nadelen van e-learning	34
Tabel 4. Aanleiding om met e-learning te starten	34
Tabel 5. Aanbieders e-learning VVT-branche	34
Tabel 6. Voorbeelden van introductie van e-learning	35
Tabel 7. Voorbeelden van borgingsvraagstukken	35
Tabel 8. Gebruikstoepassingen e-learning	36

1 Inleiding

De Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsbeleid Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg (A+O VVT) heeft zich ten doel gesteld e-learning te stimuleren als methode voor effectieve en efficiënte bij- en nascholing in de branche Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg, waaronder ook de kraamzorg (VVT).

E-learning heeft als voordeel over het algemeen niet plaatsgebonden te zijn en biedt medewerkers de mogelijkheid om in eigen tijd en op eigen tempo te leren. Vraag is in hoeverre e-learning een vorm is die ook past in de VVT-branche en kan voorzien in het aanleren van praktische vaardigheden zoals huishoudelijke zorg en injecteren. Diepere achterliggende reden is de verwachte personeelstekorten van verzorgenden op niveau 3 de komende jaren. De vraag dient zich aan in hoeverre e-learning kan bijdragen aan doorstroom van helpenden (niveau 2) naar verzorgenden (niveau 3).

In de thuiszorg is enige ervaring met e-learning opgedaan. Verbreding naar de hele VVT-branche is gewenst. A+O VVT heeft zich daarom voorgenomen ervaringen met e-learning en good practices op het gebied van e-learning daarbij te betrekken. Hieruit vloeit voorliggend onderzoek voort.

1.1 Doelstelling, onderzoeksvragen

Onderzoeksdoelstelling:

Inzicht krijgen in ervaringen en behoeften op het gebied van de ontwikkeling, de implementatie en het gebruik van e-learning in de branche VVT.

Onderzoeksvragen

U vindt in het rapport antwoord op de volgende vragen:

1. Op welke manieren wordt e-learning ontwikkeld en geïmplementeerd in verpleeg- en verzorgingshuizen, thuis- en kraamzorginstellingen? (samenwerking, introductie bij doelgroep, borging)
2. Welke gebruikstoepassingen van e-learning zijn er in verpleeg- en verzorgingshuizen, thuis- en kraamzorginstellingen? (gebruiksdoel/toepassing, combinatie met andere leervormen, gebruikersgroep(en))
3. Welke ervaringen hebben HRM-managers en gebruikers met e-learning? (voor- en nadelen, gebruikerservaringen, effecten voor organisatie/medewerkers, kwaliteit, opleidingsrendement, kosten-baten, doorstroom)
4. Welke criteria stellen HRM-managers en gebruikers aan e-learning?
5. Welke wensen, behoeften en verbeteruggesties hebben HRM-managers en gebruikers op het gebied van e-learning?

De antwoorden op de onderzoeksvragen worden gebruikt om e-learning verder te stimuleren in de branche.

1.2 Opbouw rapport

In hoofdstuk twee van het rapport vindt u de opzet en uitvoering van het onderzoek. Een beschrijving van e-learning vanuit de literatuur ziet u in hoofdstuk drie. Daarna volgen in hoofdstuk vier tot en met acht de ervaringen met e-learning vanuit de VVT-praktijk. De samenvatting en aanbevelingen vindt u in hoofdstuk negen. Tot slot vindt u de literatuurlijst en een overzicht van de deelnemende instellingen.

2 Opzet en uitvoering

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens de doelgroep, methode, werkwijze en afbakening van het onderzoek beschreven.

2.1 Doelgroep

Tot de onderzoeksdoelgroep behoren opleidings/HRM-managers van verpleeg- en verzorgingshuizen, thuis- en kraamzorginstellingen of andere functionarissen die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling en implementatie van e-learning. Via de doelgroep zijn ook ervaringen van gebruikers van e-learning instrumenten geïnventariseerd¹. De focus bij de inventarisatie van gebruikerservaringen ligt bij de ervaringen van helpenden op mbo niveau 2 en verzorgenden op mbo niveau 3.

Naast de opleidings/HRM-managers van verpleeg- en verzorgingshuizen, thuis- en kraamzorginstellingen zijn enkele aanbieders van e-learning in de VVT-branche betrokken bij het onderzoek. Ook via hen zijn ervaringen van VVT-instellingen geïnventariseerd.

2.2 Methode

Er is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Dit bestond uit 15 individuele diepte-interviews. Het kwalitatieve onderzoek is voorafgegaan door een beknopt literatuuronderzoek.

2.3 Werkwijze

De werving van respondenten heeft plaatsgevonden via oproepen op de websites van de werkgevers- en werknemersorganisaties in de VVT-branche. Daarnaast zijn respondenten gezocht via internet en overige bronnen (bijvoorbeeld via netwerk, vakbladen en via aanbieders en gebruikers van e-learning).

Hiermee zijn ongeveer 45 VVT-instellingen geïnventariseerd die zich bezighouden met e-learning dan wel zich oriënteren op de invoering van e-learning in hun organisatie. Uit deze lijst zijn instellingen benaderd voor deelname aan het onderzoek. Hiertoe is een screening uitgevoerd. In eerste instantie zijn instellingen benaderd die e-learning in hun HRM-beleid als leermethode hebben opgenomen en uitvoeren en waar meer dan 100 personen werkzaam zijn. Daarna is gekeken naar instellingen die een aanzet maken tot het implementeren van e-learning.

Uiteindelijk is met vertegenwoordigers van 13 VVT-instellingen een interview gehouden. Op verzoek van de begeleidingscommissie zijn twee interviews gehouden met aanbieders van e-learning in de VVT-branche. Oorspronkelijk was voorgesteld om enkele ziekenhuizen bij de interviews te betrekken. Om voldoende VVT-instellingen te kunnen interviewen is ervoor gekozen de interviews met ziekenhuizen te laten vervallen.

De interviews duurden circa 45 minuten. Ze zijn telefonisch afgenomen in de periode van 8 juni tot en met 8 juli 2010. Eén interview is face-to-face afgenomen.

Voor de interviews is een checklist ontwikkeld met open vragen die gebaseerd zijn op de onderzoeksvragen. De checklist is voorgelegd aan de begeleidingscommissie ter goedkeuring. De begeleidingscommissie is de adviescommissie Arbeidsmarkt en Opleidingen van A+O VVT, aangevuld met de projectleider.

¹ Oorspronkelijk behoorde de gebruikers van e-learning binnen VVT-instellingen ook tot de doelgroep. Om voldoende opleidings/HRM-managers te kunnen interviewen is ervoor gekozen de gebruikerservaringen te inventariseren via de opleidings/HRM-managers.

2.4 Afbakening

Het onderzoek is kwalitatief van aard en richt zich op inzichten over het hoe, wat en waarom en niet zozeer over hoe vaak dit voorkomt.

In het onderzoek zijn ervaringen geïnventariseerd vanuit een beleidsmatige visie. Gesproken is met functionarissen die zich met de implementatie bezighouden, zoals HRM-managers en niet met de gebruikers. Gebruikerservaringen van medewerkers zijn wel indirect aan bod gekomen via HRM-managers.

In de interviews met twee aanbieders van e-learning stonden de ervaringen en behoeften vanuit de VVT-branche centraal. Ervaringen die door VVT-instellingen naar voren zijn gebracht, zijn op deze wijze in een breder perspectief geplaatst. De interviews van de aanbieders zijn daarom in de analyse niet separaat geanalyseerd, maar meegenomen met de interviews van de VVT-instellingen.

3 E-learning vanuit de literatuur

Dit hoofdstuk geeft vanuit de literatuur een definitie van e-learning (paragraaf 3.1), een beschrijving van verschillende vormen van e-learning (3.2) en een overzicht van een aantal voor- en nadelen die e-learning met zich kan meebrengen (3.3).

3.1 Definitie van e-learning

De term e-learning is nog niet zo oud. Aanvankelijk werd gesproken over webbased leren, teleleren of online leren. Analoot aan e-business en e-commerce wordt sinds ongeveer 1999 de term e-learning gebruikt (e-learning.nl, 2010).

E-learning wordt geassocieerd met leeractiviteiten die plaatsvinden op een zelfgekozen moment waar een met een computernetwerk verbonden computer interactief gebruikt wordt. De aanduiding e-learning wordt gebruikt voor elk type leeromgeving waarbij de computer wordt ingezet ter ondersteuning van het leren (Verwey & Schoenmakers, 2009).

De literatuur geeft verschillende definities voor e-learning. Ruf e.a. (2008) verstaan onder e-learning alles wat op een elektronische manier kan worden aangeboden. In de verschillende definities staat het gebruik van internet, e-mail en andere interactieve materialen die leren ondersteunen en verrijken centraal. E-learning wordt ook gedefinieerd als de integratie van informatietechnologie in het onderwijsproces, door middel van de computer en het internet (in: Bonouvrie, Booij en Dobbelaer, 2010).

Om e-learning mogelijk te maken worden elektronische leeromgevingen (ELO) ingericht. Dit zijn (soms afgeschermd) omgevingen op het internet waar de cursist na het invoeren van een persoonlijke code terecht komt. In de leeromgeving staat het lesmateriaal, bijvoorbeeld literatuur, opgenomen colleges, oefenopdrachten, studietaken en (zelf)toetsen, en kan de cursist online communiceren met docenten en medecursisten. Deze communicatie kan gelijktijdig (synchroon) plaatsvinden door middel van video conferencing via een webcam of door met elkaar te chatten, maar ook asynchroon, bijvoorbeeld bij het inleveren van werkstukken, plaatsen van berichten in discussieforums en reageren op berichten van anderen (Verwey & Schoenmakers, 2009).

Met de introductie van de computer en het internet thuis is e-learning in Nederland sinds de eeuwwisseling steeds bekender geraakt. In eerste instantie waren de verwachtingen die men van de effecten had hoog gespannen en was de aandacht vooral gericht op de techniek. Tegenwoordig zoekt men naar de optimale mix van traditioneel onderwijs en e-learning waarbij de student en de leervragen en leeractiviteiten centraal staan. E-learning wordt beschouwd als middel, geen doel op zichzelf (SURF, 2005).

3.2 Concepten e-learning

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen drie vormen van e-learning:

- face-to-face onderwijs met digitale ondersteuning
- online learning en
- blended learning (b-learning) (In: Bonouvrie, Booij en Dobbelaer, 2010²).

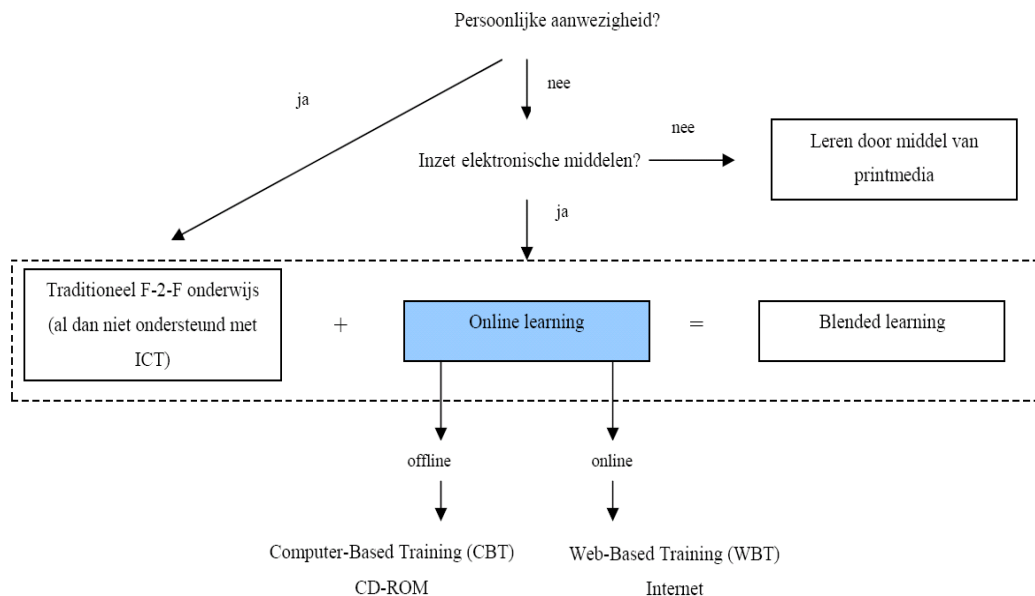
Tabel 1 geeft een omschrijving van deze drie vormen.

² Boeker & Klar, 2006; Henrich & Sieber, 2009; Precel et al., 2009; Rovai & Jordan, 2004; Ruf et al., 2008; Seel & Dijkstra, 2004

Tabel 1. Drie vormen van e-learning

Vorm	Omschrijving
Face-to-face (F-2-F) onderwijs met digitale ondersteuning	Bij face-to-face onderwijs is geen sprake van afstandsleren (tijd en plaats onafhankelijk leren). Onderwijs vindt face-to-face plaats op de onderwijslocatie, zoals de school, universiteit of het bedrijf. Het onderwijsproces wordt enkel ondersteund door ICT, bijvoorbeeld met een PowerPoint presentatie (Henrich & Sieber, 2009).
Online learning	Online learning is e-learning in zijn puurste vorm. Het onderwijs vindt volledig op afstand plaats; docent en student ontmoeten elkaar nooit lijfelijk (Henrich & Sieber, 2009; Seel & Dijkstra, 2004).
Blended learning (b-learning)	Dit is een combinatie van face-to-face en online learning (Henrich & Sieber, 2009; Rovai & Jordan, 2004; Ruf et al., 2008). Onderzoek heeft uitgewezen dat deze vorm van e-learning, vanwege de face-to-face interactie, leidt tot betere resultaten dan online learning. Er is nog wel discussie over hoe b-learning het beste geïmplementeerd kan worden en wat in welk scenario de optimale proportie is tussen face-to-face en online componenten (Preceel et al., 2009).

Zoals figuur 1 laat zien, is b-learning een combinatie van face-to-face onderwijs en online learning. Preceel en collega's (2009) stellen dat dit tegenwoordig wordt gezien als de meest effectieve vorm van e-learning. Dit komt doordat de unieke mogelijkheden van face-to-face interactie niet verloren gaan, zoals bij online learning wel het geval is. Online learning is bovendien niet voor alle leerinhouden geschikt. De leerdoelen moeten leren op afstand toestaan (Seel & Dijkstra, 2004). Verder voorkomt face-to-face onderwijs dat mensen het gevoel krijgen er alleen voor te staan, het geeft een gevoel van verbondenheid en werkt motivatieverhogend. Dit alles komt ten goede aan de leerresultaten (Preceel et al., 2009). Kortom, b-learning combineert voordelen van zelfstudie, klassikaal onderwijs en begeleiding van (groeps)opdrachten via de elektronische ofwel digitale/virtuele leeromgeving. In Europa is e-learning meestal b-learning (Verwey & Schoenmakers, 2009).



Figuur 1. Ordening en differentiëring van e-learning, naar Ruf en collega's (2008)

3.3 Voor- en nadelen van e-learning

De voordelen van e-learning zijn gelegen in de flexibiliteit en de daarmee samenhangende tijd- en kostenbesparing, mogelijkheden op het gebied van interactie- en motivatietechnieken en op het gebied van assessment en evalueren (in: Bonouvrie, Booij & Dobbelaer, 2010³; e-learning.nl, 2010). In tabel 2 in de bijlage ziet u een nadere uiteenzetting van de voordelen van e-learning.

Als nadelen van e-learning kunnen worden genoemd dat de ontwikkelkosten relatief hoog zijn, dat het discipline vereist van de cursist en dat het niet zonder meer altijd een geschikte manier van leren is (e-learning, 2010). De nadelen zijn nader beschreven in tabel 3 in de bijlage.

3.3.1 Kosten en opbrengsten nader beschouwd

Om een nader beeld te schetsen van kosten en investeringen rond e-learning, halen we een business case aan. Softwarebureau Auxilium heeft de kosten en opbrengsten in kaart gebracht van een e-learningtraject dat tussen 2003 en 2005 bij Zorgspectrum Westerhout te Alkmaar is doorlopen. Er zijn 476 medewerkers getraind in diverse cursussen. De werkwijze voor de cursussen was 20% klassikaal en 80% e-learning gecombineerd met praktijkopdrachten.

De investeringen bedroegen 3 miljoen euro. Van dit bedrag is 1,5 miljoen euro ingezet als opleidingsbudget voor het trainingsbureau, materialen, begeleiding en interne organisatie. De andere 1,5 miljoen is ingezet voor vervangingskosten. Bij de opbrengsten van e-learning is vooral gekeken naar uitgespaarde kosten. Om hetzelfde effect te bereiken dat nu is bereikt met de betrokken medewerkers wordt ingeschat dat indien grotendeels klassikaal was gewerkt, men twee tot drie keer het opleidingsbudget nodig had gehad en drie tot vier keer het vervangingsbudget. Schematisch uitgedrukt is dit als volgt:

Uitgespaarde kosten door e-learning

	Euro
Opleidingsbudget	3.000.000,-
Vervangingskosten	4.500.000,-
Subtotaal	7.500.000,-
Af: huidige kosten	3.000.000,-
Totale besparing	4.500.000-

Het inzetten van e-learning is dus 60% goedkoper gebleken dan het volgen van een klassieke werkwijze.

Voorts is gekeken hoe lang de terugverdientijd is van de investering van 3 miljoen euro. Dit blijkt ongeveer drie jaar te zijn. De berekening is als volgt. Enerzijds wordt een budgetverhoging verwacht van 800.000 euro per jaar als gevolg van een hogere aantrekkingskracht van Westerhout door de hogere geboden kwaliteit en daarmee de uitstraling naar buiten toe. Anderzijds wordt een ziekteverzuim reductie verwacht met een kostenbesparing van 200.000 euro per jaar. De totaal verwachte jaarlijkse besparing bedraagt hiermee één miljoen euro per jaar. Aangezien dit bedrijfsmatig gezien een laag rendement is, worden subsidies en andere financieringsconstructies aanbevolen waarmee de eigen bijdrage van de instelling omlaag kan (Auxilium. Delft)

³ Howatson-Jones, 2004; Andrade e.a., 2008; Dalsgaard, 2005; Ruf e.a., 2008, Bakx e.a., 2002, Dankbaar e.a., 2002, Seel & Dijkstra, 2004, Simons, 2003)

4 E-learning in de VVT-praktijk

In de komende hoofdstukken worden de resultaten van het kwalitatieve onderzoek behandeld. Eerst komen de kenmerken van de respondenten aan de orde (paragraaf 4.1). Daarna komen de ontwikkeling en implementatie van e-learning ter sprake (hoofdstuk 5). Hoofdstuk 6 gaat in op het gebruik van e-learning, waarna in hoofdstuk 7 de ervaringen met e-learning worden besproken. In hoofdstuk 8, tot slot, komen de randvoorwaarden en wensen in beeld rond de ontwikkeling, de implementatie en het gebruik van e-learning.

4.1 Kenmerken respondenten

Onder de instellingen waar de respondenten werkzaam zijn, zijn verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg- en kraamzorginstellingen vertegenwoordigd. Vaak biedt een organisatie een combinatie aan van verpleeghuis-, verzorgingshuis- en thuiszorg. De respondenten zijn werkzaam in een functie als opleidingscoördinator, HRM-manager of een equivalent daarvan. De geïnterviewde aanbieders van e-learning hebben ervaring met de VVT-branche en zijn respectievelijk een directeur en een sectormanager zorg. De organisaties die aan de interviews hebben deelgenomen, zijn te vinden aan het eind van het rapport.

De meeste instellingen waarmee interviews gehouden zijn, zijn e-learning aan het ontwikkelen en implementeren, een enkeling is zich nog aan het oriënteren op e-learning. Opvallend aan de interviews is dat ze in alle openheid zijn gevoerd en dat over het algemeen genomen de respondenten zeer enthousiast zijn over e-learning.

"Heel leuk om dit te maken."

*"Ik zie het onder mijn vingers groeien. Mensen worden ook superenthousiast.
Het idee gaat tien keer harder."*

5 Ontwikkeling en implementatie e-learning

Dit hoofdstuk begint met een uiteenzetting van de aanleiding voor instellingen om met e-learning te starten en het jaar waarin VVT-instellingen gestart zijn met e-learning (paragraaf 5.1). Daarna komt de manier aan bod waarop VVT-instellingen e-learning ontwikkelen en implementeren in de organisatie (paragraaf 5.2). In paragraaf 5.3 ziet u hoe de introductie bij de doelgroep wordt vormgegeven en in paragraaf 5.4 wordt ingegaan op de borging van e-learning binnen de organisatie.

5.1 Aanleiding en startjaar

De aanleidingen voor VVT-instellingen om e-learning in de organisatie in te voeren zijn divers en zijn gelegen in ontwikkelingen in de technologie en op de opleidings- en arbeidsmarkt. Een respondent koppelt deze elementen als volgt samen in de aanleiding om met e-learning te starten: *"Op een eenvoudige goede manier lesmateriaal verzorgen aan medewerkers die in de toekomst schaars worden"*. In tabel 4 in de bijlage staan de tijdens de interviews genoemde aanleidingen op een rij.

Binnen de VVT-branche is e-learning behoorlijk nieuw. De meeste instellingen waarmee interviews gehouden zijn, zijn sinds ongeveer een half jaar tot een jaar bezig met e-learning, sommigen sinds twee jaar. Een enkele instelling is vier jaar geleden gestart met e-learning. Een ander zit nog in de oriëntatiefase. Ziekenhuizen zijn enkele jaren eerder begonnen en zijn systeemtechnisch verder dan VVT-instellingen, zo geven sommige respondenten aan. Een respondent geeft als verklaring dat in de ziekenhuisbranche meer druk is op ontwikkelingen. Een ander merkt op dat als een paar organisaties starten, het vertrouwen in de branche ontstaat om het op te pakken.

5.2 Wijze ontwikkeling en implementatie

Grofweg zijn twee lijnen te onderscheiden in de wijze waarop de geïnterviewde VVT-instellingen e-learning binnen hun organisatie ontwikkelen en implementeren. Een lijn is de projectmatige aanpak. De tweede lijn is gewoon van start gaan en gaandeweg ontwikkelen tijdens het gebruik. Ongeveer de helft van de geïnterviewden geeft aan op de projectmatige manier te werken en ongeveer de andere helft ontwikkelt gaandeweg. Beide lijnen worden hierna besproken (5.2.1 en 5.2.2). 5.2.3 gaat in op de keuze om content te ontwikkelen of aan te kopen en in 5.2.4 komt aan de orde in hoeverre de geïnterviewde VVT-instellingen samenwerken met andere partijen.

5.2.1 Projectmatige aanpak

Enkele respondenten noemen in het kader van de projectmatige aanpak dat ze zich eerst hebben voorbereid en georiënteerd op e-learning. Enkele werken met een business case waarin de zakelijke en financiële rechtvaardiging van het project wordt gegeven. Een aantal respondenten geeft aan dat gewerkt wordt met een projectplan, een budget, een projectleider en werkgroepen.

In de werkgroepen wordt aandacht besteed aan respectievelijk inhoudelijke, technische en borgingsaspecten van e-learning. Bij werkgroepen van inhoudelijke aard worden onder andere de leerdoelen van het project vastgelegd, wordt bepaald met welke cursussen men aan de slag gaat en of een cursus intern wordt ontwikkeld dan wel uitbesteed.

Bij de technische aspecten wordt onder andere gelet op de infrastructuur, de leeromgeving, softwarematige aspecten en het verstrekken van inloggegevens. De borging richt zich veelal op de introductie bij medewerkers, beleid rond het leren in eigen tijd c.q. werktijd, het leren op het werk of thuis, opleidingsbeheer en de inbedding in het opleidingsbeleid. Het project eindigt met een evaluatie en aanbevelingen voor het vervolg, aldus een aantal respondenten die de projectmatige aanpak toepassen.

5.2.2 Gaandeweg ontwikkelen

Bij de lijn van het gaandeweg ontwikkelen gaat de instelling heel praktisch aan de gang. Een respondent geeft aan een pilot te hebben vormgegeven met wat op de plank ligt en daarna te evalueren hoe de cursus is bevallen en hoe e-learning uitpakt in de organisatie. Ook worden tussentijds problemen opgelost.

"Onderweg best problemen met content die niet goed draaide, nu in orde."

Een ander geeft aan met een onderwijskundige en een docent te hebben samengewerkt in de pilot waarbij stap voor stap is bekeken hoe de pilot gestalte kon krijgen. Weer een ander voert e-learning per training in van meer algemene trainingen naar functiegerichte trainingen. Bij een ander worden verschillende initiatieven ontplooid op ongestructureerde wijze met de bedoeling dat ze samen komen tot een samenhangend geheel.

In de lijn van het gaandeweg ontwikkelen noemen respondenten vaak wel elementen van projectmatig werken zoals het betrekken van het MT bij aanvang en vervolg en het evalueren van de pilot. Ook is in beide lijnen sprake van een pilotsituatie en een gefaseerde invoering. Het lijkt erop dat de gekozen lijn al dan niet bewust past bij de cultuur van de organisatie, zoals een respondent dit uitdrukt die e-learning volgens de tweede beschreven lijn ontwikkelt en implementeert:

"We hebben geen projectbeschrijving gemaakt en zijn het gewoon gaan doen. Is ook niet de cultuur van deze organisatie."

5.2.3 Content ontwikkelen of aankopen

Waar het gaat om de ontwikkeling van de inhoud van e-learningcursussen, komen uit de interviews verschillende aanpakken naar voren. Sommige organisaties ontwikkelen de content geheel zelf, de meeste maken waar mogelijk gebruik van bestaande cursussen of besteden de contentontwikkeling uit. Een aantal organisaties past combinaties toe waarbij de ene cursus intern wordt ontwikkeld en een ander wordt aangekocht of uitgeruild. Een aantal respondenten noemt de vorm waarbij bestaande materialen worden doorontwikkeld. Een organisatie die tot nu toe alles zelf ontwikkeld heeft, geeft hierover aan:

"Ik kan me voorstellen: training schoonmaak: zal zelfde zijn, alleen ons instellingssausje erover."

In enkele interviews noemen respondenten spontaan dat onderwijskundigen samenwerken met inhoudsdeskundigen. De inhoudsdeskundige bepaalt dan welke informatie in een module moet komen, de onderwijskundige zorgt voor de didactische verantwoording en vormgeving. Een respondent meldt dat de organisatie een softwareprogramma heeft aangeschaft voor de ontwikkeling van cursusinhoud en dat docenten en praktijkopleiders een cursus hebben gevolgd om e-learning te ontwikkelen.

5.2.4 Samenwerking

Op een enkeling na, werken de geïnterviewde VVT-instellingen samen met een aanbieder van e-learning. De mate van samenwerking met de aanbieder varieert. Bij enkele instellingen leveren de aanbieders alleen de content of de elektronische leeromgeving, bij anderen zijn ze tevens adviserend of ondersteunend in het project.

De geïnterviewde aanbieders Leerstation Zorg en Pat Learning solutions blijken een verschillende focus te hebben bij hun manier van ondersteuning. Zo richt Leerstation Zorg zich vooral op het in samenwerking met de gebruiker ontwikkelen van leermateriaal en toetsinstrumenten. Het principe is dat bij een groter aantal instellingen dat het materiaal afneemt, de prijs lager zal zijn. Pat Learning Solutions richt zich meer op het inrichten van een elektronische leeromgeving veelal gekoppeld aan de gezamenlijke ontwikkeling van een lange termijn visie op opleiden binnen de organisatie.

Een geïnterviewde instelling ontwikkelt zelf een systeem waarbinnen leeromgeving gaat werken. Daarnaast werken VVT-instellingen samen met andere organisaties, bijvoorbeeld vanuit de ziekenhuisbranche, nemen ze deel in een werkgroep of ontwikkelen ze digitale leermiddelen in regionaal verband. In tabel 5 in de bijlage staan de aanbieders beschreven die vanuit de interviews en deskresearch naar voren zijn gekomen.

5.3 Introductie doelgroep

De introductie van e-learning bij de doelgroep is bij de meeste instellingen waarmee interviews zijn gevoerd georganiseerd vormgegeven. Bij sommige instellingen is er een communicatieplan.

"Er lag een communicatieplan onder, is ook echt nodig."

Bij de introductie wordt gelet op draagvlakontwikkeling (5.3.1), afstemming op de doelgroep (5.3.2) en wordt schriftelijke en mondelinge communicatie gecombineerd (5.3.3).

5.3.1 Communicatie voor draagvlakontwikkeling

Een respondent benadrukt dat er veel communicatie nodig is gericht op draagvlakontwikkeling. Een ander benadrukt het belang om bij mensen angst voor computers weg te nemen. Een voorbeeld om dit te bereiken is het gebruik van een videodagboek op intranet waarin mensen hun ervaringen met e-learning kwijt kunnen. Een ander heeft een paar vaste contactpersonen in de organisatie die technisch goed zijn voor de praktijkbegeleiding. Een andere instelling heeft gebruikers laten meedenken. Dat heeft de betrokkenheid verhoogd, aldus de respondent. Weer een ander maakt gebruik van training on the job met direct hulp. Dit is volgens de respondent nodig om de motivatie er in te houden. Deze instelling begint bij e-learning met algemene onderwerpen om alle medewerkers te stimuleren gebruik te maken van e-learning. Zo wordt het een vanzelfsprekend onderdeel van het leren in de organisatie voor iedereen en niet alleen voor de zorgmedewerkers, aldus de respondent. Enkele respondenten geven aan met voortrekkers te werken.

"De introductie naar de medewerkers is verlopen via vrijwilligers. Zij konden zich aanmelden voor een proeftoets. Ze waren hierover erg positief. Nu fungeren ze als belangrijke promotors in de organisatie."

Een aantal instellingen informeert eerst de leidinggevenden. De redenen variëren. Een respondent noemt dat leidinggevenden e-learning moeten uitdragen naar hun medewerkers toe. Een ander heeft via de leidinggevenden opgevraagd wie nog benaderd moeten worden. Weer een ander noemt dat leidinggevenden begeleid zijn om met het systeem te werken opdat zij resultaten en vorderingen van medewerkers kunnen volgen via het systeem.

5.3.2 Introductie afgestemd op de doelgroep

De verschillende werkniveaus en leeftijden van medewerkers en de verschillen tussen nieuwe en bestaande medewerkers bepalen mede hoe de introductie plaatsvindt. Ook cultuurverschillen tussen locaties zijn van invloed op de introductie. Een respondent licht dit als volgt toe:

"Twee locaties zijn heel laagdrempelig, daar moet je geen grote bijeenkomsten organiseren, maar tijdens werkoverleg, tijdens de koffie, zoemt door de gangen. Bij een andere locatie gaan we het waarschijnlijk groter opzetten via informatiebijeenkomsten."

5.3.3 Combinatie schriftelijk en mondeling

Veelal wordt gekozen voor een combinatie van schriftelijke en mondelinge introductie. Tabel 6 (bijlage) geeft enkele voorbeelden die uit de interviews naar voren zijn gekomen.

5.4 Borging

De invoering van e-learning heeft bij vrijwel alle geïnterviewde organisaties gevolgen voor de bedrijfsvoering. Vanuit de implementatiefase komen allerlei vraagstukken naar voren die de borging en het beleid raken en waarover een beslissing moet worden genomen, soms via MT, OR en/of Raad van Bestuur, aldus een respondent. De respondent hierover:

"Saaie trajecten, maar noodzakelijk. Zonder borging is e-learning een los vehikel."

Daarom is het advies om rustig te starten met een kleine groep mensen die het leuk vinden. Deze groep laat zien wat ze voor elkaar hebben gekregen, waardoor meer draagvlak ontstaat. Een pilot is vaak hard werken, zo geeft de respondent aan.

Qua borging en opname in het HRM-beleid van e-learning zit ongeveer de helft van de geraadpleegde VVT-instellingen nog in het proces. Ongeveer de helft heeft e-learning inbed in het opleidings- en HRM-beleid. E-learning maakt bij de ene instelling deel uit van het strategisch personeelsbeleid gericht op de instroom van medewerkers en een leven lang leren, een andere instelling heeft e-learning geborgd in het competentie-management.

De borging is gericht op visie, rollen en verantwoordelijkheden, cursusaanbod en toetsing, opleidingsbeleid en opleidingsbeheer. Enkele voorbeelden van deze soms strategie vraagstukken zijn weergegeven in tabel 7 in de bijlage.

6 Gebruik e-learning

In dit hoofdstuk wordt het gebruik van e-learning besproken. Eerst komen in de paragrafen 6.1 en 6.2 de gebruiksdoelen en -toepassingen aan bod. Paragraaf 6.3 bespreekt in hoeverre de geïnterviewde VVT-instellingen e-learning combineren met andere leer vormen (b-learning). In 6.4 staat centraal voor welke doelgroep e-learning wordt ontwikkeld en 6.5 beschrijft in hoeverre de respondenten e-learning een geschikt middel vinden voor de doorstroom van medewerkers.

6.1 Gebruiksdoelen

Uit de interviews komen drie gebruiksdoelen van e-learning naar voren, namelijk kennisonderhoud en – ontwikkeling (6.1.1), in- en doorstroom bevordering (6.1.2) en het behalen van efficiëntie (6.1.3).

6.1.1 Kennisonderhoud en – ontwikkeling

Vrijwel alle respondenten geven aan dat e-learning geschikt is voor kennisonderhoud en kennisontwikkeling, wat belangrijk is bij permanente educatie en een leven lang leren. Ook kennisdeling met andere medewerkers wordt genoemd als gebruiksdoel van e-learning. Dit wordt bevorderd door het gebruik van de elektronische leeromgeving. Het inzichtelijk maken van kennishiaten behoort eveneens tot de doelen van e-learning, zo zeggen enkele respondenten. Een vorm van e-learning die hierop inspeelt is een kennisstoets die tijdens de toets toelichting geeft. Hiermee wordt enerzijds parate kennis getoetst, anderzijds is er sprake van kennisonderhoud en - ontwikkeling.

Volgens enkele respondenten leent e-learning zich uitermate goed voor jaarlijks terugkerende verplichte cursussen of voor cursussen voor alle medewerkers. In aansluiting daarop noemt een respondent als doel dat iedereen eenduidige informatie krijgt. Kortom, alle leerdoelen waar een theoretisch element in zit, kunnen geschaard worden onder de doelen van e-learning.

Of het verkrijgen van inzicht ook tot de gebruiksdoelen van e-learning gerekend mag worden, zijn de meningen verdeeld. Een respondent geeft aan dat daar waar ervaringen en gevoelens een rol spelen, klassikaal leren nodig is. Een ander rekent het verkrijgen van inzicht wel tot de doelen en geeft als voorbeeld een cursus over feedback, waarbij eerst de theorie wordt behandeld en oefeningen kunnen worden gemaakt, waarna een aantal casussen volgen waarop de cursisten kunnen reageren. Ook cliëntsituaties kunnen worden geoefend door middel van e-learning. Zo kan de casus zich bijvoorbeeld richten op welke soort diabetes van toepassing is in een bepaalde casus en waar men dat uit op maakt. De trainer kan op afstand zien hoe iemand de vragen bij een casus invult en kan daar eventueel feedback op geven.

Voor vaardigheidsdoelen is e-learning niet geschikt, zo noemen enkele respondenten. Oefenen in de praktijk is hierbij nodig waarmee b-learning om de hoek komt kijken, een specifieke vorm van e-learning. Hetzelfde geldt voor onderwerpen als bejegening, communicatie en beleving van bewoners.

De boodschap die een respondent brengt is dat e-learning een middel is en geen doel op zich. Welke toepassing er ook gekozen wordt, het blijft een hulpmiddel bij het leren op de werkplek.

6.1.2 In- en doorstroom bevordering

Bij een organisatie was het doel van e-learning de doorstroom van medewerkers te bevorderen. Bij een andere organisatie is e-learning ingezet om een instroomopleiding beter te laten aansluiten op de leerbehoefte.

6.1.3 Behalen van efficiëntie

Ook het flexibel opleiden van mensen wordt als doel genoemd van e-learning. Door eerst de theorie te behandelen en te toetsen of deze wordt beheerst, kan volgens een respondent de leerdruk worden verminderd en wordt minder beslag gelegd op de roosters van medewerkers. Een ander haalt aan dat de organisatie e-learning inzet om de tijd te verkorten die in het leren gaat zitten. De tijdswinst kan gebruikt worden voor betere vaardigheidsoefeningen en betere aansluiting van theorie en praktijk. Enkele respondenten beamen dit en vinden het meest belangrijk dat medewerkers op de werkplek kunnen leren. Zo zegt een respondent dat e-learning wordt ingezet voor korte modules die medewerkers kunnen volgen op het moment dat het even rustig is met werk of in een verloren kwartiertje. De ander geeft aan dat medewerkers niet van de afdeling afhoeven, met als doel dat de arbeidsproductiviteit toeneemt.

6.2 Gebruikstoepassingen

Uit de interviews komt naar voren dat e-learning bij vrijwel alle VVT-instellingen wordt toegepast bij algemene cursussen voor een breed publiek, zoals bedrijfshulpverlening en computervaardigheden, maar ook voor het kwaliteitssysteem en het elektronisch cliëntdossier. Daarnaast maakt een aantal instellingen gebruik van e-learning voor zorggerelateerde cursussen, zoals de zogenoemde BIG-vaardigheden/voorbehouden handelingen, en het omgaan met ziektebeelden. Een aantal instellingen geeft aan het cursusaanbod met dergelijke cursussen te willen uitbreiden. Tabel 8 beschrijft welke cursussen men inzet en welke cursussen men nog via e-learning wil aanbieden.

6.3 Blended learning

Ongeveer de helft van de respondenten combineert e-learning met andere (face-to-face) leervormen om praktijkvaardigheden te leren, b-learning dus. De andere helft heeft alleen nog gebruik gemaakt van e-learning, maar willen wel graag b-learning cursussen inzetten. Enkele respondenten maken al een start met het opzetten van b-learning trajecten. Wanneer en hoe de geïnterviewde instellingen b-learning gebruiken staat in 6.3.1 uiteengezet. In 6.3.2 staat toegelicht hoe de concepten e- en b-learning worden geïnterpreteerd en 6.3.4 beschrijft hoe de instellingen zich ontwikkelen van e-learning naar naar b-learning.

6.3.1 Hoe en wanneer b-learning

De wijze waarop b-learning wordt vormgegeven is dat het theoretische deel, bijvoorbeeld het tonen van een instructie voor zwachtelen, via e-learning wordt aangeboden waarna men zich richt op het aanleren, verbeteren en toetsen van vaardigheden en/of competenties in de praktijk onder begeleiding van een trainer of coach. Soms is een instelling hiervoor toegerust met een skillslab, soms wordt dit 'on the job' gedaan. Tot slot wordt dan een praktijktoets afgenomen, aldus een aantal respondenten. In een aantal geïnterviewde instellingen wordt na het theorieeldeel ook een theorietoets afgenomen.

Over het algemeen is de lijn uit de interviews dat men van mening is dat e-learning volstaat als er alleen theorie wordt aangeboden en dat b-learning moet worden ingezet als praktijkvaardigheden getoetst moeten worden. Dit geldt ook de voor de instroomopleiding die via e-learning wordt vormgegeven. De theorie leert men digitaal vanuit huis. De sociale en praktische vaardigheden leert men in de praktijk. Een respondent voegt toe dat door deze invulling e-learning veel wordt toegepast in een b-learning omgeving en verwijst hiervoor ook naar de ziekenhuispraktijk.

Een respondent geeft aan dat de organisatie wil blijven aansluiten bij de leerstijlen van de medewerkers. Aangezien de elektronische leeromgeving niet voor elke medewerker een optimale manier van leren biedt, laat de organisatie medewerkers kiezen tussen leren via de elektronische leeromgeving of klassikaal. Een ander zegt dat e-learning niet zonder bijeenkomsten kan en dat een vorm van klassikaal onderwijs blijft bestaan.

"Niemand kan digitaal aanleren hoe je moet injecteren."

6.3.2 Interpretatie e- en b-learning

Tijdens de interviews valt op dat de concepten e- en b-learning niet eenduidig geïnterpreteerd worden. Zo geven enkele respondenten aan dat het vanzelfsprekend om b-learning gaat waar in de praktijk geleerd moet worden. Anderen noemen deze vorm van leren ook e-learning aangezien het digitale leren onderdeel uit maakt van deze vorm van leren. Sommige organisaties spreken van b-learning wanneer er een praktijkdeel apart wordt georganiseerd, andere laten de organisatie van het praktijkgedeelte via de elektronische leeromgeving lopen. In dat laatste geval ziet een respondent als voordeel dat in de b-learning component het leren geclusterd kan worden in groepen.

6.3.3 Van e- naar b-learning

Het lijkt erop dat organisaties twee fasen doorlopen. In de eerste fase wordt alleen e-learning toegepast, veelal vanuit een elektronische leeromgeving waarin theorie en toetsing wordt geboden. Indien gewenst, zet men in een vervolgfase b-learning in. In de meeste geïnterviewde instellingen worden de praktijktrainingen apart ingepland, bijvoorbeeld via het secretariaat. In een enkel geval gebeurt dit vanuit het systeem. Het systeem verwijst dan naar een bijeenkomst met een trainer om te oefenen. Een aanbieder licht toe dat in de portfolio b-learning is terug te zien: toetsresultaten, een praktijkbijeenkomst, jaargesprekken, pop-formulieren. De hele jaarcyclus kan in de portfolio worden vermeld.

6.4 Doelgroep

Bij vrijwel alle geïnterviewde instellingen zijn verzorgenden (niveau 3) de eerste doelgroep. Ook verpleegkundigen zijn voor een aantal geïnterviewde VVT-instellingen de doelgroep. Daarnaast worden bij een aantal geïnterviewden alle medewerkers bereikt met algemene cursussen, onder andere om iedereen in de organisatie vertrouwd te maken met e-learning. Sommige respondenten willen zowel bestaand personeel als instromers e-learning aanbieden.

Enkele instellingen richten zich met e-learning op alle medewerkers die in het primaire proces werken en een zorgfunctie hebben, dus helpenden, verzorgenden (IG) en verpleegkundigen van niveau 2 tot en met 5. In een enkel geval heeft men e-learning toegepast op niveau 1 medewerkers om ze door te laten groeien in de organisatie. Een respondent geeft aan op termijn te willen starten met e-learning voor zorghulpen om zich verder te ontwikkelen. Voor stafmedewerkers lijkt e-learning minder geschikt, zo zegt een respondent.

Helpenden zijn volgens een respondent geen doelgroep voor e-learning aangezien deze groep graag les heeft in groepen om ervaringen te delen. Een praktisch argument om voor helpenden nog geen e-learning aan te bieden is het ontbreken van geschikte leerstof, zo noemt een ander. Hieraan gekoppeld haalt een respondent aan dat materiaal dat ontwikkeld is voor ziekenhuizen kan worden omgezet naar de VVT-branchen.

Een respondent zegt dat men in de pilotfase moet aantonen dat e-learning kostenbesparend is en dat men over het algemeen start bij de doelgroep waar de verwachte besparing het grootst is. Dit zou een rol kunnen spelen bij de vrijwel unanieme keuze voor verzorgenden als doelgroep. De meeste geïnterviewden zijn wel voornemens de doelgroepen uit te breiden.

6.5 Doorstroom

Over de mogelijkheid om e-learning toe te passen voor doorstroom zijn de meningen verdeeld. Enkele respondenten geven aan dat in- en/of doorstroom het doel is van de invoering van e-learning. Van de overige respondenten ziet ongeveer de helft mogelijkheden via e-learning de doorstroom van medewerkers te bevorderen. Men wil dit in een latere fase dan ook gaan oppakken. Ongeveer de andere helft zet e-learning niet in voor doorstroom en is ook niet van plan dit te gaan doen. Bij- en nascholing ten behoeve van kennisonderhoud en – ontwikkeling is het eerste doel.

Een instelling waar men e-learning op termijn als doorstroominstrument wil inzetten, geeft aan een intern BBL-traject⁴ te willen uitvoeren via een opleidingsorganisatie die CREBO erkend is. Op deze wijze kunnen medewerkers in hun eigen tempo doorgroeien van niveau 1 naar niveau 3 en daarvoor een erkend diploma halen. Een andere instelling redeneert als volgt:

"Ik denk dat de inzet van e-learning sowieso registratie bevordert van de deskundigheidsontwikkeling, de scholingsbehoefte en de coaching op deze scholingsbehoefte door de leidinggevende."

⁴ BBL betekent Beroeps Begeleidende Leerweg. Een BBL-opleiding is een beroepsopleiding in de vorm van werkend leren.

7 Ervaringen

Dit hoofdstuk gaat in op de ervaringen met e-learning bij de geïnterviewde VVT-instellingen. Eerst komen de ervaren voordelen van en eerste successen rond ontwikkeling, implementatie en gebruik van e-learning aan bod (paragraaf 7.1), daarna de ervaren nadelen en leerpunten (paragraaf 7.2). Paragraaf 7.3 beschrijft de ervaringen van gebruikers van e-learning. In paragraaf 7.4 komen de ervaren effecten aan bod op instelling en medewerkers. Het hoofdstuk wordt afgerond met ervaringen rond de kwaliteit, het opleidingsrendement en de verhouding tussen kosten en baten van e-learning (7.5).

7.1 Ervaren voordelen en successen

De ervaren voordelen en successen die uit de interviews naar voren komen, blijken overeen te komen met de voordelen die uit het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen, zoals de flexibiliteit, tijd- en kostenbesparing, maar ook de mogelijkheid tot consistente kennisoverdracht en de monitoringfunctie die gekoppeld is aan e-learning.

Flexibel

Enkele organisaties vinden het een voordeel dat medewerkers zelf kunnen bepalen wanneer en waar ze de cursus gaan volgen, vanuit huis of op het werk. Mensen kunnen thuis toetsen maken, tijdens de nachtdienst leren, wanneer ze willen. Een respondent voegt hieraan toe dat e-learning de zelfstandigheid bevordert. Een andere vorm van flexibiliteit volgens enkele respondenten is dat de inhoud kan worden aangepast aan de behoeften van de organisatie en haar medewerkers waardoor maatwerk kan worden geleverd met het leren. Dit beaamt ook een andere respondent die het ontwikkelen van eigen vragen als succesvol bestempelt. Een toevoeging van een ander is dat e-learning geschikt kan zijn als oefenmateriaal of kennisbank. Weer een ander licht het voordeel van maatwerk als volgt toe:

*"Onze protocollen maken onderdeel uit van de opleiding.
Tijdens de opleiding maakt men dus al kennis met organisatieprotocollen.
Als men dan in onze organisatie komt te werken, zijn deze documenten al bekend."*

Besparing trainingstijd/sneller leren

Een ander voordeel genoemd door een aantal respondenten is dat e-learning trainingstijd bespaart. Medewerkers komen qua theorie voorbereid naar de vaardigheidstraining. Hierdoor verlopen de trainingen efficiënter. Ook geven enkele respondenten aan dat leren ter plekke kan worden georganiseerd. Medewerkers hoeven niet eerst naar een leslokaal en er hoeven geen lessen gepland te worden. Dit komt tegemoet aan planningsproblemen. Ook komt uit sommige interviews naar voren dat medewerkers in hun eigen tempo kunnen leren en naar behoefte verdieping kunnen zoeken. Medewerkers op een hoger niveau die gretig zijn naar kennis, zullen bijvoorbeeld meer dingen opzoeken dan medewerkers die meer praktisch zijn ingesteld. Een respondent merkt op dat leerlingen zich sneller ontwikkelen dan via klassikaal leren. Een ander drukt zich als volgt uit:

"Vroeger tijdens klassikale lessen zat de ene helft zich te vervelen terwijl de andere groep vragen stelde of moest worden meegetrokken. Nu kan ieder op eigen tempo werken waarbij de ene veel sneller zal zijn dan de andere."

Kostenbesparend

Ook verletkosten nemen af, zo blijkt uit enkele interviews. Een respondent geeft aan dat scholen via de elektronische leeromgeving goedkoper is dan klassikaal scholen en voegt hieraan toe dat dit financiële voordeel ook geldt als een bepaald percentage via e-learning leert en een bepaald percentage klassikaal blijft leren aangezien de organisatie 1500 medewerkers heeft. Het lesmateriaal kan namelijk nog steeds gebruikt worden door een groot aantal medewerkers.

Actuele, consistente kennis

Een respondent ziet als voordeel dat de lesstof up-to-date is. Ook benoemen enkele respondenten dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Dit heeft weer tot gevolg dat er meer eenduidigheid in de organisatie is over de aanpak en inhoud van het werk. Een

ander haalt als voordeel aan dat het makkelijk is om leerstof aan te bieden en wijzigen via e-learning.

Stimuleert interactie en motivatie

Een respondent draagt aan als voordeel van e-learning dat men sneller met elkaar kan communiceren via de elektronische leeromgeving. Vraag en antwoord gaan snel. Een ander kaart aan als voordeel dat er intervisiegroepjes ontstaan waarbinnen men elkaar helpt. Zo werkt men samen aan opdrachten. Daarnaast vindt men het materiaal er over het algemeen aantrekkelijk uitzien en geven veel respondenten aan dat de meeste gebruikers heel enthousiast zijn. De gebruikerservaringen worden verder uitgewerkt in 7.3.

Monitoring, evaluatie, toetsing

Het voordeel dat in een aantal interviews naar voren komt, is de mogelijkheid van toetsing en monitoring. De resultaten zijn meetbaar en inzichtelijk voor medewerker en leidinggevende. Dit heeft als voordeel dat kennistekorten bij medewerkers inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Mensen kunnen hierop persoonlijk worden aangesproken en niet als groep. De leidinggevende kan individuele medewerkers begeleiden. Tegelijkertijd kan P&O scholingsbeleid ontwikkelen. Op een hoger abstractieniveau ontvangt het management informatie ten behoeve van organisatiebreed beleid. Zo biedt de monitoringfunctie ook de mogelijkheid om tussen organisaties te benchmarken, bijvoorbeeld tussen verschillende locaties, aldus een aanbieder van e-learning. Kortom, er is op verschillende manieren op opleidingsbeheer mee mogelijk.

7.2 Ervaren nadelen en leerpunten

De ervaren leerpunten zijn voornamelijk gelegen in het inzicht dat het draagvlak vergroot en verbreed moet worden, dat draagkracht op orde gebracht moet worden net als de infrastructuur. De relatief hoge ontwikkelkosten en de relatief lange ontwikkeltijd worden als nadelen van e-learning ervaren. Daarnaast blijkt het rekening houden met verschillen in leerstijlen en leerbehoeften tussen medewerkers een leerpunt. De ervaren nadelen en leerpunten liggen eveneens redelijk in lijn met de nadelen die vanuit de literatuur naar voren komen.

Draagvlak en regie

Enkele respondenten hebben ervaren dat het draagvlak onder leidinggevendenden essentieel is om de invoering van e-learning te doen slagen. Een ander geeft aan dat er onvoldoende draagvlak en regie was om e-learning succesvol in te voeren. Mensen moeten continu warm gehouden worden, want ze zijn bezig met hun alledaagse dingen. Een werkgroep kan bijdragen aan draagvlakontwikkeling, aldus een respondent.

Draagkracht en deskundigheid

Enkele respondenten hebben de ervaring opgedaan dat voor het goed invoeren van e-learning menskracht nodig is. Het toekennen van een inlogcode (nodig voor het registreren van resultaten) of het toekennen van een certificaat vereist bijvoorbeeld meer administratieve ondersteuning. Hetzelfde geldt voor het bijhouden van de resultaten vanuit het beheerportaal. Voor het ontwikkelen van lesmateriaal is eveneens deskundigheid nodig op inhoud en vormgeving van het lesmateriaal. Ook noemen enkele respondenten dat het ontwikkelen van e-learning modules een veranderproces inhoudt bij inhoudsdeskundigen en opleiders aangezien meer vanuit interactiviteit moet worden gedacht.

"E-learning is een andere manier van aanbieden van materiaal dan op papier."

"Het is meer dan een digitaal boek."

Hoge ontwikkelkosten en lange ontwikkeltijd

Het ontwikkelen van content blijkt duur, aldus een aantal respondenten. Het uitwisselen met andere VVT-instellingen kan hier wellicht soelaas bieden. Ook de techniek van de leeromgeving blijkt duur. Als het eenmaal ontwikkeld is, vallen de kosten mee en is het onderhoud zelf te doen, zo legt een respondent uit. Organisaties kijken daarom naar de mogelijkheden om met verschillende locaties te investeren of klein te beginnen. Anderen wijzen op de lange ontwikkelduur van e-learningtrajecten binnen de organisatie, zeker als cursussen helemaal ontwikkeld moeten worden.

"Om e-learning echt op te zetten, is twee jaar werk."

"Het schrijven van een script voor filmpjes, de opname en presentatie op de website neemt een half jaar."

Infrastructuur

Een aantal respondenten licht toe dat in eerste instantie met de beschikbare capaciteit onvoldoende verbindingssnelheid gegenereerd kon worden. Zo was het eerst niet mogelijk films te laten zien en was er geen geluid. Ook liep het systeem in sommige gevallen vast. In enkele gevallen waren er onvoldoende computers beschikbaar. Soms beschikt een medewerker niet over een thuiscomputer. In dat geval zorgt de instelling voor een computer op het werk, zo meldt een respondent.

Helderheid beleid

Helder beleid over eigen tijd- werktijd blijkt een belangrijk aandachtspunt, zo benoemen enkele respondenten. Om die reden laten enkele instellingen verplichte cursussen in werktijd plaatsvinden (bijvoorbeeld één tot anderhalf uur) en worden niet verplichte cursussen als eigen tijd beschouwd. Een andere instelling verplicht haar medewerkers één keer per jaar een e-learningtraject te volgen in eigen tijd. De reden is dat ze vakbekwaam moeten blijven. Daar verwacht de organisatie een paar uur eigen tijd voor terug. Een respondent merkt op dat in de toekomst de tegemoetkoming in uren anders zal worden vormgegeven. Een respondent noemt als mogelijk probleem het toezicht op toetsen. Het gaat dan vooral over de wijze waarop kan worden gecontroleerd dat de medewerker de toets alleen maakt en geen hulp heeft van anderen achter de computer. Dat is niet erg als medewerkers voor eigen feedback toetsen. Gedacht wordt om de formele toetsen klassikaal te doen onder toezicht van een docent.

Niet altijd geschikt

E-learning kan niet het groepscontact vervangen, zo zegt een respondent. Volgens een aantal respondenten zal sommige scholing in de praktijk getoetst moeten worden.

Verskillende leerstijlen en leerbehoeften

Er blijkt verschil te zijn tussen medewerkers in de mate waarin ze zelfstandig gebruik kunnen maken van e-learning. Een aantal medewerkers heeft hierin begeleiding nodig, zo blijkt uit een aantal interviews. Een respondent geeft aan hiervoor een helpdesk te hebben ingericht. Naar verwachting maakt deze situatie onderdeel uit van de overgang van face-to-face leren naar e-learning en blijft deze situatie nog enige tijd voortduren. Bij een andere instelling was het verschil genuanceerder, maar binnen een niveau (3) bleek verschil te bestaan in leren tussen medewerkers die aan de onderrand van niveau 3 zitten en zij die aan de bovenrand zitten. Vanuit competentiegericht opleiden is het voor mensen die aan de bovenrand van niveau 3 zitten beter te doen om eigen leerdoelen op te zetten en actief en proactief aan de slag te gaan. Ze halen veel uit zichzelf en ontwikkelen zich bijzonder snel. Medewerkers aan de onderrand van niveau 3 hebben meer instructies nodig. Dat komt tot uiting bij deze vorm van onderwijs, zo legt een respondent uit. De organisatie vangt dit punt op door de inzet van praktijkopleiders. Een respondent merkt op dat een leerpunt is dat de gekozen vorm van e-learning niet voldoende geschikt was voor de doelgroep (niveau 1). Een ander noemt dat e-learning een actieve vorm van leren is, waarvoor niet alle medewerkers openstaan.

7.3 Gebruikerservaringen

De gebruikerservaringen sluiten vooral aan bij het eerder genoemde voordeel van flexibiliteit en de nadelen dat de leerbehoeften niet altijd worden gediend.

Flexibiliteit

Over het algemeen zijn de gebruikers heel enthousiast en vinden ze het een leuke manier van leren, zo blijkt uit de meeste interviews. Medewerkers vinden het prettig thuis te kunnen leren wanneer ze zelf willen. Het feit dat ze informatie altijd kunnen opzoeken vinden ze eveneens plezierig. Ook vinden ze het fijn dat ze meteen de theorie gekoppeld aan de vraag krijgen. Een ander positief effect is dat medewerkers op hun eigen manier kunnen leren. Ze worden niet overruled door anderen, wat wel het geval is in een groep. Verder krijgen medewerkers de resultaten persoonlijk terug en dat voelt veilig. Tevens geven ze aan intensiever te leren en goed voorbereid te zijn op de praktijk.

"Praktijk was een makkie."

Enkele respondenten duiden het enthousiasme doordat via e-learning een moderne eigentijdse faciliteit geboden wordt die ook jongeren aanspreekt en dat een punt van aandacht is binnen de organisatie hoe jongeren vastgehouden kunnen worden.

Gevarieerde leerbehoeften

Zoals reeds aangegeven is voor een aantal mensen e-learning een brug te ver. Ze hebben nooit achter een computer gezeten en krijgen extra begeleiding. Ook de eerder benoemde verschillen in werkniveau spelen een rol. Daarnaast blijken gebruikers behoefte te hebben aan helderheid vooraf over eigen tijd- werktijd, zo melden enkele respondenten. Enkele respondenten geven aan dat medewerkers de teksten te lang vinden en/of liever niet van een scherm lezen.

"Prettiger om met boek op schoot te zitten en aantekeningen te maken."

Naarmate het opleidingsniveau toeneemt, speelt dit minder. Het feit dat er gewerkt wordt met plaatjes en filmpjes werkt wel weer motiverend. Medewerkers die op het werk leren, geven aan hiervoor op een rustige plek te willen zitten.

7.4 Effecten organisatie/medewerkers

De effecten voor organisatie en medewerkers kunnen door weinig geïnterviewde organisaties benoemd worden. Het gaat meer om beoogde effecten.

Een effect genoemd door meerdere respondenten is dat de instelling meer aandacht heeft voor scholing.

"We zijn weer een lerende organisatie geworden."

De verwachting is dan ook, zo noemt een respondent, dat het aanbod zal worden uitgebreid en er een verschuiving zal plaatsvinden van klassikaal leren naar leren via de elektronische leeromgeving. Voor medewerkers zijn er minder terugkommomenten wat naar alle waarschijnlijkheid de persoonlijke werkdruk verlaagt (oppas voor kinderen zoeken, et cetera). Ook zijn medewerkers meer betrokken. Zo worden onderwerpen spontaan besproken tijdens de pauzes. De kwaliteit en zelfstandigheid van medewerkers lijkt ook omhoog te gaan, zo noemen enkele respondenten. Een respondent verwacht dat medewerkers flexibeler inzetbaar zullen worden omdat leerroutes op maat gemaakt kunnen worden. Ook het bepalen van de leerroute zal naar verwachting eenvoudiger gaan als leerroute wordt gekoppeld aan e-learning. Voor medewerkers zal de motivatie voor leren waarschijnlijk toenemen bij een leerroute op maat aangezien er minder herhaling van lesstof zal zijn. Een organisatie noemt dat zoals het er nu uitziet de arbeidsproductiviteit toeneemt.

7.5 Kwaliteit, opleidingsrendement, kosten-baten

De ervaringen rond kwaliteit, opleidingsrendement en verhouding kosten-baten van e-learning ten opzichte van klassikaal leren blijken lastig te concretiseren. Enkele respondenten kunnen onderdelen in geld en uren uitdrukken of in percentages van besparingen. Zo blijkt bij een respondent een systeem 60.000 euro te kosten en ingekochte modules variëren in prijs van 10 tot 200 euro per medewerker, afhankelijk van of er ook bijeenkomsten aan gekoppeld zijn. Een andere respondent geeft aan dat docent/trainer- en verleturen in de pilot gehalveerd blijken. Een ander geeft aan dat aansluitkosten voor toegang op een systeem met e-learningmodules 25.000 euro bedragen.

Echter, de gerapporteerde ervaringen rond deze thema's blijven voornamelijk gevoelservaringen. Bij de meerderheid van de respondenten is het gevoel dat de kwaliteit en het opleidingsrendement bij e-learning hoger zijn dan bij klassikaal leren, onder andere aangezien medewerkers een cursus afsluiten met een toets en gezien de monitormogelijkheid die e-learning systemen bieden. Ook heeft men het gevoel dat de kosten lager zijn, vooral omdat de plannings-, docent- en verletkosten zijn afgenomen. Wel zijn de initiële kosten hoger bij e-learning dan bij klassikaal leren en zijn er kosten om het systeem te onderhouden en materialen te ontwikkelen. Men hoopt deze te kunnen terugverdienen doordat medewerkers zelfstandiger gaan werken en de inzetbaarheid van medewerker vergroot.

8 Randvoorwaarden en wensen

Dit hoofdstuk gaat in op randvoorwaarden die in de interviews zijn voorgesteld (paragraaf 8.1) en de wensen die leven bij de geïnterviewden (paragraaf 8.2).

8.1 Randvoorwaarden

Tijdens de interviews zijn een aantal elementen naar voren gekomen om e-learning die men beschouwd als randvoorwaarden om e-learning succesvol in te voeren in de organisatie. Dit zijn een heldere visie vooraf, een passend systeem waarbinnen de materialen worden aangeboden, geschikt leermateriaal, een goede organisatie en een evaluatie achteraf. Daarnaast blijkt uit de interviews dat een projectmatige aanpak helpt bij het invoeren van e-learning. Het werken met een business case, begroting, een stuur- en/of werkgroep en planning kan structuur bieden en voorkomen dat belangrijke stappen worden overgeslagen. De randvoorwaarden worden hierna achtereenvolgens besproken.

8.1.1 Visie

Een aantal malen wordt genoemd dat het belangrijk is om e-learning trajecten te ontwikkelen vanuit een visie op opleiden. Het bepalen van leerdoelen voorafgaand aan content ontwikkeling is hieraan gerelateerd. Mede van belang vindt een aantal respondenten dat het aanbod is afgestemd op de leerbaarheid van de doelgroep. De kwaliteit en het opleidingsrendement staan voorop en kosten en baten dienen in evenwicht te zijn, aldus enkele respondenten. Daaraan gekoppeld wordt enkele malen genoemd dat er budget moet worden vrijgemaakt.

Ook belangrijk vindt een aantal respondenten dat de keuze voor de vorm waarin e-learning wordt aangeboden vooraf wordt bepaald. Dus kiest men voor e-learning sec of voor b-learning waar theorie digitaal wordt aangeboden en vaardigheden in de praktijk geoefend en getoetst worden en mogelijkheden van portfolio en rapportages worden meegenomen. Tevens blijkt het vooraf formuleren van wensen voor de langere termijn van belang bij het formuleren van een visie.

Verder noemen enkele respondenten dat een gefaseerde ontwikkeling en implementatie belangrijk zijn. Een te grootse invoering is niet wenselijk en heeft onder meer het risico in zich dat kosten uit de pas gaan lopen met de baten.

8.1.2 Systeem

Volgens de meeste respondenten is het van belang om de ICT infrastructuur zoveel mogelijk op orde te hebben voordat e-learning gebruikt wordt in de organisatie. Dit houdt onder andere in dat er voldoende computers beschikbaar zijn, dat internetverbindingen en toegang voor medewerkers tot internet geregeld zijn en dat er voldoende capaciteit is om de snelheid van het systeem te kunnen waarborgen. Ook dient de leeromgeving geschikt te zijn voor langere termijn wensen, aldus enkele respondenten.

8.1.3 Inhoud leermateriaal

Sommige respondenten adviseren te werken met een didactisch model. Daarin wordt geformuleerd hoe de modules worden vormgegeven, bijvoorbeeld met een voorbereidende en/of afsluitende toets, de aanspreekvorm wordt vastgelegd, et cetera. De ontwikkeling van modules vindt namelijk vaak door anderen plaats.

Ook dient het materiaal aan bepaalde eisen te voldoen, aldus een aantal respondenten. Zo acht men het belangrijk dat het materiaal aantrekkelijk, toegankelijk en gebruikersvriendelijk is, maar ook herkenbaar en actueel. Er dient een goede verhouding te zijn van tekst, foto's/plaatjes en filmpjes en interactiemogelijkheden. De uitprintbaarheid van het materiaal is ook een aandachtspunt dat naar voren komt.

Als gekozen wordt voor (deels) ontwikkeling intern, is het zaak om gemotiveerde deskundigen in huis te hebben. De ontwikkeling van modules neemt namelijk relatief veel tijd in beslag.

8.1.4 Organisatie

Wat organisatie van de invoering van e-learning betreft, is draagvlak van belang, zo zeggen de meeste respondenten, bij het MT en organisatiebreed. Ook gemotiveerde trekkers zijn nodig, zo geven een aantal respondenten aan. Zij zijn het gezicht van e-learning in de organisatie.

Een andere randvoorwaarde is dat er voldoende aandacht wordt besteed aan introductie van en communicatie rond e-learning. Zo dienen medewerkers zonder computerervaring gefaciliteerd te worden, is het zaak beleid rondom werktijd-eigen tijd helder uit te dragen, inlogcodes te verstrekken en ook succesverhalen te communiceren. Dit draagt bij aan een hogere motivatie om e-learning te gebruiken volgens enkele respondenten.

Draagkracht is ook een randvoorwaarde: de administratieve organisatie, inhoudelijke en technische begeleiding en ondersteuning op werkvloer behoren op orde te zijn. Dit kan georganiseerd worden via een werkgroep of een helpdesk, via vaste personen in de instelling of via applicatiebeheer. Tot slot vinden respondenten een goede backoffice van belang die de registratie en terugkoppeling van resultaten aan medewerker en leidinggevenden beheert.

8.1.5 Evaluatie

Tussentijds en na afloop van de invoering van e-learning evalueren wat goed ging en wat beter kan, helpt om het vervolgtraject te verbeteren. Ook een blik vooruit naar het opvolgend jaar en het tijdig aanvragen van budget zijn randvoorwaarden die uit de interviews naar voren komen.

8.2 Wensen

Vrijwel alle respondenten hebben behoefte aan uitwisseling op landelijk niveau van ervaringen en materialen. Het blijkt in de praktijk lastig om goed materiaal te vinden en het ontwikkelen van materiaal blijkt tijdrovend. Een respondent heeft behoefte aan landelijke kostendeling. Een platform of arbeidsmarktfonds die op deze gebieden ondersteunt is wenselijk.

*"Bij anderen ideeën weghalen en niet allemaal wiel uitvinden,
want we doen niets unieks hier."*

Een andere wens die bij een aantal respondenten leeft, is te komen tot een integrale implementatie van e-learning waarbij het systeem, het digitale leer materiaal en het beheerportaal op elkaar zijn afgestemd vanuit een overkoepelende visie.

Vanuit de aanbieders wordt eveneens gewerkt aan verbetering door krachtenbundeling en afstemming op elkaars aanbod zodat voor klanten het beste kwaliteit-prijs verhouding wordt gerealiseerd.

9 Samenvatting en aanbevelingen

Dit hoofdstuk geeft een samenvatting van het rapport door beantwoording van de onderzoeksvragen (paragraaf 9.1). Tevens worden aanbevelingen gedaan (paragraaf 9.2).

De Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsbeleid Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg (A+O VVT) heeft het initiatief genomen tot een kwalitatief onderzoek naar ervaringen en behoeften op het gebied van de ontwikkeling, de implementatie en het gebruik van e-learning in de branche VVT en de kraamzorg. Kwalitatief onderzoek laat geen uitspraken toe voor alle VVT-instellingen in Nederland. Daarom zijn de antwoorden op de onderzoeksvragen indicatief van aard.

9.1 Antwoorden op onderzoeksvragen

1. Op welke manieren wordt e-learning ontwikkeld en geïmplementeerd in verpleeg- en verzorgingshuizen, thuis- en kraamzorginstellingen?

Er is veelal sprake van samenwerking met aanbieders van e-learning voor content en/of elektronische leeromgeving. Aanbieders verschillen in focus bij hun manier van ondersteuning. Waar de ene aanbieder zich richt op het gezamenlijk ontwikkelen van leer- en toetsmateriaal, richt een andere aanbieder zich op het inrichten van een elektronische leeromgeving en de gezamenlijke ontwikkeling van een visie op opleiden.

Enerzijds wordt de ontwikkeling en implementatie als project opgepakt, anderzijds wordt gewoon van start gegaan en ontwikkelt men gaandeweg. Tijdens de invoering kiest men ervoor lesmateriaal aan te kopen, zelf te ontwikkelen of uit te ruilen.

De introductie bij de doelgroep is meestal georganiseerd vormgegeven en werpt vooral vruchten af als deze is gericht op draagvlakontwikkeling en als deze is afgestemd op de doelgroep. Bij de introductie combineert men schriftelijke communicatie zoals een brief, intranet en nieuwsbrieven met mondelinge communicatie zoals introductiebijeenkomsten, inloopsprekuren en werkoverleg. Ook vindt persoonlijke introductie plaats via voortrekkers en leidinggevendenden.

De borging is gericht op visie, rollen en verantwoordelijkheden, opleidingsbeleid en opleidingsbeheer.

2. Welke gebruikstoepassingen van e-learning zijn er in verpleeg- en verzorgingshuizen, thuis- en kraamzorginstellingen?

Kennisonderhoud- en ontwikkeling en het behalen van efficiëntie zijn de belangrijkste gebruiksdoelen van e-learning. Doorstroom wordt door een aantal instellingen wel als doel van e-learning gezien, door andere niet. Gebruikstoepassingen zijn gericht op zowel algemene als zorggerelateerde cursussen. Bij zorggerelateerde cursussen zijn verzorgenden de eerste doelgroep om e-learning bij toe te passen. Instellingen zijn bezig met uitbreiding naar andere doelgroepen. Qua vorm wordt zowel e-learning sec als b-learning ingezet. Over het algemeen experimenteren instellingen eerst met e-learning sec. Wanneer daarmee enige ervaring is opgedaan en indien gewenst wordt daarna overgegaan tot de invoering van b-learning.

3. Welke ervaringen hebben HRM-managers en gebruikers met e-learning?

De ervaren voor- en nadelen van e-learning die uit de interviews naar voren komen, blijken overeen te komen met de in literatuur beschreven voor- en nadelen. Genoemde voordelen zijn de flexibiliteit, tijd- en kostenbesparing, maar ook de mogelijkheid tot consistente kennisoverdracht en de monitoringfunctie die gekoppeld zijn aan e-learning.

Leerpunten zijn voornamelijk gelegen in het inzicht dat draagvlak en draagkracht belangrijk zijn evenals de infrastructuur. De hoge ontwikkelkosten en de relatief lange ontwikkeltijd worden als nadelen van e-learning ervaren. Daarnaast blijkt het rekening houden met verschillen in leerstijlen en leerbehoeften tussen medewerkers een leerpunt, net als het eenduidig uitdragen van helder opleidingsbeleid.

E-learning heeft vooral geleid tot meer aandacht voor scholing en scholingsbeleid in de VVT-instellingen. Bij medewerkers ziet men de kwaliteit van en betrokkenheid bij het werk toenemen alsmede de inzetbaarheid.

Over het algemeen heerst de opvatting dat de kwaliteit en het opleidingsrendement van e-learning hoger liggen dan de kwaliteit van klassikale leermethoden. Ook verwacht men lagere uitvoeringskosten bij e-learning ten opzichte van klassikaal leren. Daarentegen verwacht men dat de ontwikkelkosten hoger zijn.

4. Welke criteria stellen HRM-managers en gebruikers aan e-learning?

Criteria die men stelt aan e-learning zijn dat e-learning wordt ontwikkeld vanuit een visie op opleiden en is afgestemd op de doelgroep. Ook stelt men eisen aan het systeem, de inhoud van het lesmateriaal en de invoering en borging van e-learning in de instelling. Draagkracht, draagkracht en deskundigheid zijn hierbij essentieel.

5. Welke wensen, behoeften en verbeter suggesties hebben HRM-managers en gebruikers op het gebied van e-learning?

Er is vooral veel behoefte aan landelijke uitwisseling van ervaringen met e-learning en van digitaal lesmateriaal. Werkgevers- en werknemersorganisaties in de branche VVT kunnen hierin faciliteren. Ook wenst men te komen tot een integrale implementatie van e-learning waarin visie, systeem, digitaal leer materiaal en monitoring samen komen. Aanbieders werken via afstemming aan een optimaal aanbod voor klanten.

9.2 Aanbevelingen

De inzet van e-learning lijkt een interessante ontwikkeling voor de branche VVT. VVT-organisaties zijn er sinds kort mee bezig en doen hun eerste ervaringen op. Er zijn ongeveer 45 VVT-organisaties geïnventariseerd die zich bezighouden met e-learning. Dit is ongeveer 10% van de totale branche. Kwalitatief onderzoek biedt geen inzicht in hoeveelheid organisaties die bezig zijn met e-learning, maar het lijkt erop dat nog veel organisaties nog in de oriëntatiefase zitten.

De eerste ervaringen blijken overwegend positief te zijn. VVT-instellingen geven aan verder te willen met de ontwikkeling en implementatie van e-learning. Er is dan ook aanleiding om hierop aanvullende inspanningen te verrichten.

De onderzoeksresultaten ondersteunen dat er een rol ligt voor de stichting A+O VVT om de ontwikkeling, implementatie en borging van e-learning te ondersteunen en stimuleren. Een aantal respondenten hebben aangegeven dit op prijs te stellen. Hierna volgen enkele ideeën voor nadere uitwerking van een dergelijke rol.

Ten eerste is het belangrijk zeker in deze fase dat VVT-instellingen onderling in contact komen en leren van kennis en ervaring beschikbaar binnen de VVT-branche en andere zorgbranches. Uit het onderzoek komt de wens naar voren dat een landelijke organisatie als A+O VVT hierin faciliteert. Met voorliggend rapport beoogt de stichting A+O VVT reeds tegemoet te komen aan de behoefte van VVT-instellingen om ervaringen uit te wisselen. Tevens organiseert A+O VVT op 8 oktober 2010 een bijeenkomst met hetzelfde doel. Aanbevolen wordt om deze aanjaagfunctie bij het uitwisselen van kennis en ervaring voort te zetten. In aanvulling hierop kunnen andere initiatieven op dit gebied ontplooid worden, zoals het opzetten van een gezamenlijke databank met digitaal leer materiaal gericht op de VVT-branche.

Een andere manier om het gebruik van e-learning in de branche te stimuleren is door VVT-organisaties mogelijkheden te bieden om medewerkers te betrekken bij de inrichting en kwaliteitsborging van content. Op deze manier komen opleidingsbeleid en de ontwikkeling van medewerkers bij elkaar. Dit sluit aan bij het onderzoeksresultaat dat draagvlakontwikkeling en afstemming met de gebruikersdoelgroep essentieel zijn.

Ook zou de branche kunnen nagaan in hoeverre ontwikkelingskosten voor VVT-instellingen omlaag gebracht kunnen worden. Wanneer op een aantal thema's VVT-instellingen de ontwikkeling van materialen in gezamenlijkheid op zich nemen, dan zouden de ontwikkelingskosten lager uitvallen. A+O VVT zou hierin een rol kunnen vervullen door VVT-organisaties in contact te brengen met aanbieders van e-learning door middel van een raamovereenkomst.

Er blijkt in de VVT-praktijk nog geen eenduidige interpretatie van de concepten e- en b-learning te zijn. Hieraan zou nader aandacht besteed kunnen worden en is een rol weggelegd voor onder andere aanbieders, landelijke instellingen en sociale partners in de branche.

In dit onderzoek is via HRM-managers enig inzicht verstrekt over de ervaringen die eindgebruikers van e-learning hebben. Als behoefte bestaat om nadere verdieping te krijgen ten aanzien van gebruikerservaringen, wordt aanbevolen gebruikers rechtstreeks te bevragen.

Voorliggend onderzoek geeft een inkijk naar kwaliteit, opleidingsrendement en kostenbaten gerelateerd aan e-learning. Echter, om deze aspecten nader inzichtelijk te krijgen zijn casestudies nodig waarbij investeringen en opbrengsten van e-learning gecategoriseerd en geïnventariseerd kunnen worden. Geadviseerd wordt om in ontwikkeltrajecten de kosten en opbrengen, ook toekomstige goed in kaart te brengen om hiermee inzicht te verkrijgen in het rendement.

Literatuurlijst

Andrade, J., Ares, J., Garcia, R., Rodriguez, S., Seoane, M., & Suarez, S. (2008). Guidelines for the Development of E-Learning Systems by Means of Proactive Questions. *Computers and Education*, 51, 1510-1522.

Auxilium Software Development. Business Case e-learning (Syntens V&V project, case 4). Investerings en opbrengsten. Op www.auxilium.nl.

Bakx, A. W. E. A., Sijtsma, K., van der Sanden, J. M. M., & Taconis, R. (2002). Development and Evaluation of a Student-Centred Multimedia Self-Assessment Instrument for Social-Communicative Competence. *Instructional Science*, 30, 335-357.

Boeker, M., & Klar, R. (2006). E-learning in der arztlichen Aus- und Weiterbildung. Methoden, Ergebnisse, Evaluation. *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz*, 49 (5), 405-411.

Bonouvrie, N.R., Booij, E. & Dobbelaer, M.J. (2010). E-readiness in zorginstellingen. Onderzoek naar de beginsituatie van Verpleeghuis Zevenaar voor de invoering van e-learning. Universiteit Utrecht: Utrecht.

Dalsgaard, C. (2005). Pedagogical Quality in E-learning - Designing E-learning from a Learning Theoretical Approach. *E-learning and education*, 1

Dankbaar, M., Oprins, E., Andriessen, J., Hoek, F. van, & Tonneman, J. (2002). *Kenismanagement: Leerprocessen Organiseren in Werkomgevingen*. CINOP: s' Hertogenbosch.

E-learning.nl (2010) op www.e-learning.nl

Henrich, A. & Sieber, S. (2009). Blended Learning and Pure E-Learning Concepts for Information Retrieval: Experiences and Future Directions. *Information Retrieval*, 12 (2), 117-147.

Howatson-Jones, L. (2004). Designing Web-Based Education Courses for Nurses. *Nursing Standard*, 19 (11), 41-44.

Precel, K., Eshet-Alkalai, Y., & Alberton, Y. (2009). Pedagogical and Design Aspects of a Blended Learning Course. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 10 (2).

Rovai, A., & Jordan, H. M. (2004). Blended Learning and Sense of Community: A Comparative Analysis with Traditional and Fully Online Graduate Courses. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, 5 (2).

Ruf, D., Berner, M. M., Kriston, L., & Harter, M. (2008). E-Learning – eine Wichtige Unterstützung in der Medizinischen Aus-, Fort- und Weiterbildung? *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforsch – Gesundheitsschutz*, 51, 1061-1069.

Simons, P. R. J. (2003). Eindelijk Aandacht voor de Didactiek van E-Learning! *HRD-Thema: E-learning: Meerwaarde of meer van Hetzelfde*, 4, 18-26.

Seel, N. M., & Dijkstra, S. (2004). *Curriculum, Plans, and Processes in Instructional Design*. New York, London: International Perspectives.

SURF (2005). Nationaal Actieplan E-learning (NAP). www.surffoundation.nl

Verwey, R. & Schoenmakers, S. (2009). Ontwikkelingen in leren en onderwijs. E-learning, B-learning en Lifelong Learning. *Tijdschrift voor Verpleegkundigen*, 7/8, 14-19.

Deelnemende instellingen

Dit onderzoek zou niet plaats kunnen hebben zonder de medewerking van de volgende deelnemende instellingen. We danken de instellingen en geïnterviewden voor hun bijdrage.

Instelling	Naam
Ariens Zorgpalet	Mw. A. Boomers
De Rijnhoven	Mw. L. Vuylsteke
Hanzeheerd	Mw. J. Duim
HWW	Mw. A. de Boois
Kraamzorg de Waarden	Mw. M. Fontijne
Leerstation Zorg	Dhr. G. van den Bogaert
Pat Learning Solutions	mw. N. Mannaert
Sint Jacob	Mw. N. Bosland
Stat Thuiszorg	Dhr. C. J. Danen
Stichting Zorgcombinatie Marga Klompé	mw. C. Kleingeld
Woonzorgconcern Ijsselheem	Mw. P. van den Bogaert
Zonnehuisgroep Amstelland	Dhr. R. Mooren
Zorgboog	Mw. Godding
Zorggroep Elde	Mw. E. Segers
Zorggroep Noorderbreedte	Mw. I. Bergsma

Bijlagen

Tabel 2. Voordelen van e-learning

Voordelen van e-learning	
Biedt flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> - E-learning is onafhankelijk van tijd en plaats en maakt adaptief leren mogelijk. Zo hebben lerenden 24 uur en zeven dagen per week toegang tot de leeromgeving waar ze maar willen. - Het leermateriaal kan gemakkelijk in 'brokjes' worden verdeeld, waardoor de cursist de stof beter naar eigen behoefte kan opnemen. Het is mogelijk dat lerenden plaats- en tijdonafhankelijk leren, en dat ze precies datgene leren wat ze nodig hebben, op het moment dat ze het nodig hebben (just-in-time, just enough) (e-learning, 2010). - Flexibele cursussen die afgestemd kunnen worden op specifieke behoeften, zorgen voor kwaliteit op maat en stimuleren motivatie en autonomie (Howatson-Jones, 2004). Ook kan bij het ontwerpen van e-learning rekening gehouden worden met de leervoorkeuren van de doelgroep (Bakx e.a., 2002).
Biedt mogelijkheid tot besparing trainingstijd/ sneller leren	<ul style="list-style-type: none"> - Dankzij e-learning is het mogelijk om meer medewerkers in kortere tijd te trainen. Met één trainer zijn meer cursisten te bereiken dan voorheen, omdat trainer en cursisten niet meer bij elkaar gebracht hoeven te worden in één ruimte. - Bij klassikale trainingen besteden alle lerenden evenveel tijd aan de training. Bij e-learning kunnen lerenden beter in eigen tempo leren en net zo veel tijd aan de training besteden als zij dat nodig hebben. Snelle lerenden zullen daardoor minder tijd besteden aan de training (e-learning, 2010).
Bespaart kosten	<ul style="list-style-type: none"> - Dankzij e-learning hoeven lerenden minder te reizen om deel te nemen aan cursussen of opleidingen. Ze geven ook minder geld uit aan reis- en verblijfskosten. Dit voordeel is kleiner naarmate lerenden minder ver hoeven te reizen om aan een cursus of training deel te nemen (e-learning, 2010). - De herbruikbaarheid van e-learning en het feit dat een cursus toegankelijk is voor een groot publiek werken kostenverminderend (Andrade e.a., 2008; Dalsgaard, 2005; Ruf e.a., 2008).
Stimuleert interactie en motivatie	<ul style="list-style-type: none"> - Bij e-learning wordt sociaal leren mogelijk gemaakt via een Learning Management Systeem (LMS). Met een dergelijk systeem kan een digitale community worden gerealiseerd waarin het mogelijk is producten te delen en problemen en oplossingen via verschillende communicatietools te bespreken (Dankbaar e.a., 2002). - Via simulaties en games kunnen lerenden in een veilige omgeving leren om gaan met complexe problemen, hun risico's en onzekerheden. Door complexe vraagstukken te visualiseren, kunnen zij meer betekenis aan verbinden (wat een belangrijke voorwaarde voor leren is) (e-learning, 2010).
Biedt actuele, consistente kennis	<ul style="list-style-type: none"> - Trainers kunnen het cursusmateriaal makkelijk up-to-date houden door in een handomdraai voor een geheel netwerk een aanpassing te doen, waardoor de werknemers toegang hebben tot de meest actuele informatie. Het voordeel is ook dat alle medewerkers dezelfde informatie gepresenteerd krijgen. Bij face-to-face cursussen kan de inhoud per trainer variëren. Geavanceerde web-based leerstof is overigens minder gemakkelijk te wijzigen (e-learning, 2010).
Vergemakkelijkt assessment, evaluatie en controle	<ul style="list-style-type: none"> - De computer kan bijvoorbeeld de 'time on task', de 'completion rate', het aantal ondernomen pogingen en de behaalde resultaten registreren (Seel & Dijkstra, 2004). - Het leerproces en competenties kunnen zichtbaar gemaakt worden in een digitaal portfolio (Simons, 2003). Cursisten kunnen met behulp van ICT ook competentiegericht leren. Ze doen eerst een test om te zien welke competenties ze kunnen verbeteren en op basis daarvan kan de e-learning cursus starten (e-learning, 2010).

Tabel 3. Nadelen van e-learning

Nadelen van e-learning	
Content-ontwikkeling duur	- De ontwikkelkosten van goed e-learning cursusmateriaal zijn hoger dan bij traditioneel onderwijs (Verwijs & Schoenmakers, 2009).
Vraagt investeringen	- E-learning vraagt om hoge investeringen van een organisatie. In de eerste plaats zal de organisatie in hard- en software en bandbreedte moeten investeren. - Medewerkers zullen ruimtes ter beschikking moeten hebben waar zij ongestoord via een computer kunnen leren. - E-learning vraagt om flexibiliteit van systeembeheerders. De beveiliging zal zodanig moeten worden ingesteld dat de e-learning omgeving zonder problemen gebruikt kan worden (e-learning, 2010).
Leidt niet altijd tot leren/werken in eigen tijd	- Lerenden zullen minder gemotiveerd zijn om in eigen tijd te gaan leren terwijl men nu in de tijd van de baas een cursus mag volgen. Dit kan ondersteund worden doordat de werkgever het leren niet alleen in de vorm van online cursussen faciliteert, maar ook in de vorm van extra tijd (e-learning, 2010).
Is niet altijd geschikt	- Het is niet mogelijk om alle leerdoelen te bereiken met e-learning. Een voorbeeld is: "Wie durft bijvoorbeeld zijn blinde darm te laten verwijderen door een arts die online geleerd heeft te opereren?" (e-learning, 2010).
Vereist bepaalde houding en vaardigheden	- E-learning doet een fors beroep op de werkdiscipline van de cursist. Met andere woorden, het vraagt een hoge inzet en een goede motivatie. Ook behoort een cursist te beschikken over ICT-vaardigheden. Dit betekent dat hij in ieder geval goed overweg moet kunnen met internet. (e-learning, 2010).
Sluit niet altijd aan bij leer-voorkeur en -behoefte	- De meeste mensen leren het liefste via persoonlijke contacten. Diverse onderzoeken wijzen uit dat lerenden ICT vermijden als het even kan. Dit nadeel wordt waarschijnlijk minder naarmate degenen die zijn opgegroeid met de computer en Internet deelnemen aan opleidingen ("net generation"). - Door de grote variëteit aan leermiddelen is het niet altijd eenvoudig passende methodes te vinden bij de diversiteit aan leerstijlen van cursisten. Sommige mensen leren meer van beelden, anderen van verhalen, sommigen willen exacte informatie, anderen worden gemotiveerd door de omgeving waarin kennis wordt toegepast. Een veelgehoord bezwaar van e-learning is dat men lezen van beeldscherm vermoeiend vindt (e-learning, 2010).

Tabel 4. Aanleiding om met e-learning te starten

Aanleiding om met e-learning te starten
<ul style="list-style-type: none"> o Instelling wil meegaan met nieuwe ontwikkelingen o Instelling wil zich onderscheiden op arbeidsmarkt/aantrekken nieuwe medewerkers o Ervaring dat mensen anders leren dan vroeger o Invoering digitaal systeem, bv. elektronisch patiëntendossier of kwaliteitssysteem o Fusie met andere instellingen o Wens om beter te monitoren waar kennistekorten liggen en competenties ontwikkeld kunnen worden. Enkele respondenten koppelen dit aan de invoering van het kwaliteitskader verantwoorde zorg o Behoefte aan efficiëntie bij opleiden, qua mankracht en financiën

Bron: interviews

Tabel 5. Aanbieders e-learning VVT-branche

Aanbieders genoemd in de interviews
<ul style="list-style-type: none"> o C. van de Graaf en Partners o Foodstep o Leerstation Zorg

<ul style="list-style-type: none"> o Pat Learning Solutions o P3 Transfer o Practinet
--

Bron: interviews

Aanbieder vanuit desk research	Bron
CampusMed, De Health Academy van Noordhoff Uitgevers	www.campus-med.nl www.elearning-zorg.nl
Edumanager	www.edumanager.nl
Infoland	www.infoland.nl
Maassen Consulting/Actiz/ROC Rijn IJssel	www.thuisindezorg.nl
The Competence Group (TCG)	www.competence.biz
Vilans Zorg voor Beter Academie	www.vilans.nl

Tabel 6. Voorbeelden van introductie van e-learning

Voorbeelden van schriftelijke en mondelinge introductie van e-learning
<i>Schriftelijk</i>
<ul style="list-style-type: none"> o Persoonlijke brief met inlogcodes o Intranet o Personeelblad, nieuwsbrieven o Posters o Handleiding o Medewerkers krijgen eigen pagina op intranet ("Mijn Pagina) met persoonlijke zaken als dienstroosters en opleidingen
<i>Mondeling</i>
<ul style="list-style-type: none"> o Werkoverleg o Introductiebijeenkomst: presentatie van de elektronische leeromgeving met aansluitend een opdracht om in kleine groepjes in te loggen en kijken welke problemen men tegenkomt o Lesgroepen waar medewerkers uitleg krijgen en kunnen oefenen o Inloopsprekuren: medewerkers kunnen plaatsnemen achter de computer en krijgen begeleiding bij vragen o Videodagboek met e-learning ervaringen o Vaste contactpersonen in de organisatie voor begeleiding bij e-learning o Gebruikers laten meedenken over e-learning o Training on the job met direct hulp o Gebruik van 'superusers' (medewerkers die handig zijn met e-learning en anderen weten te motiveren) o Voortrekkers als ambassadeurs van e-learning o Via leidinggevenden

Bron: interviews

Tabel 7. Voorbeelden van borgingsvraagstukken

Voorbeelden van borgingsvraagstukken
Wat is de visie op opleiden en welke rol heeft e-learning daarin?
Wie krijgt welke rol en verantwoordelijkheid?
Welke studie-uren zijn werktijd en welke zijn eigen tijd?
Hoe vindt de introductie bij (nieuwe) medewerkers plaats?
Volgt men cursus thuis of op het werk?
Vraagstukken rondom cursusaanbod: <ul style="list-style-type: none"> o Hoe van leerdoelen naar product? o Hoe ziet het opleidingsjaarplan eruit? o Welke vorm van e-learning wordt gekozen voor welke cursussen? o Cyclus van cursusaanbod: komt cursus periodiek terug? o Doelgroep o Keuze om cursussen aan te schaffen, zelf te ontwikkelen of uit te ruilen o Hoe vindt de ontwikkeling plaats en welke functionarissen worden bij het proces betrokken? o Mate van verplichting om cursussen te volgen, gekoppeld aan vraagstuk eigen tijd-

<ul style="list-style-type: none"> o werktijd o Hoe lang blijft een cursus open staan?
<p>Vraagstukken rondom toetsing</p> <ul style="list-style-type: none"> o Welke cursussen worden wel/niet afgesloten met een toets o Hoe vaak wordt getoetst o Welke vorm van toetsing wordt gekozen o Hoe lang staat een toets uit o Hoe wordt de medewerker geïnformeerd over toetsing o Welke sancties zijn verbonden aan het niet maken van de toets o Hoe vindt de inhoudelijke evaluatie van toetsing plaats? o Hoe vaak worden toetsvragen vernieuwd? o Ontvangen medewerkers een certificaat?
<p>Vraagstukken rondom monitoring en opleidingsbeheer</p> <ul style="list-style-type: none"> o Hoe vindt de monitoring plaats? o Wie ontvangt cursusresultaten? Op welk niveau (organisatiebreed, per afdeling, op individueel niveau)? o Wat gebeurt er met de cursusresultaten? o Koppeling met personeelssysteem? o Mag een portfolio alleen door medewerkers gebruikt worden of ook leidinggeven- den?

Bron: interviews

Tabel 8. Gebruikstoepassingen e-learning

Gebruikstoepassingen e-learning
<ul style="list-style-type: none"> o Bedrijfs hulpverlening, w.o. reanimatie, ontruiming bij brand o Computervaardigheden o Kwaliteitssysteem/protocollen en richtlijnen in de zorg o Gebruik elektronisch cliëntdossier o BIG-vaardigheden/voorbehouden handelingen, w.o. medicatie, injecteren, catheteriseren, decubitus/wondbehandeling o Omgaan met ziektebeelden, w.o. dementie, aversie, diabetes, incontinentie o Kwaliteitskader verantwoorde zorg o Voedselveiligheid/hygiënerichtlijnen (HCCP) o Gastvrijheid/ cliëntgericht werken o Wet BOPZ⁵

Bron: interviews

Gewenste gebruikstoepassingen e-learning
<ul style="list-style-type: none"> o Verpleegkundig rekenen o Tiltechnieken o Agressie in de zorg o Introductie voor nieuwe medewerkers o Introductie voor werkbegeleiders o Schoonmaaktraining voor schoonmaakmedewerkers o Wet Poortwachter o Motivatiespel dat medewerkers motiveert naar de elektronische leeromgeving te gaan

Bron: interviews

⁵ Bijzondere Opnemingen in Psychiatrische Ziekenhuizen