

29/5/2012



**VAN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING  
NAAR  
"DE ZORGKRACHT VAN LIVIO"**

**Meerjaren leerbeleid Livio 2012-2015**

Gerjan Wansink, stud.nummer; 69483  
Opleidingskunde, OkD4b  
Juni 2012

Petra Peters, begeleider en 1e beoordelaar  
Janita Moes, 2e beoordelaar

1.	Inleiding.....	3
2.	Aanleiding.....	4
3.	Huidige situatie .....	5
4.	Samenhang met andere plannen.....	6
5.	Visie op leren .....	6
6.	Doelstellingen van het leerbeleid .....	7
6.1	Structuur .....	7
6.2	Kennisdeling.....	7
6.3	Talentontwikkeling .....	7
7.	Resultaten.....	8
7.1	Structuur .....	8
7.2	Kennisdeling.....	10
7.3	Talentontwikkeling .....	11
8.	Randvoorwaarden.....	11
8.1	Betrokken partijen.....	12
8.2	Financiering.....	13
8.3	Technologie.....	13
9.	Kwaliteitsbewaking .....	13
10.	Implementatie.....	14
11.	Communicatie .....	15
12.	Medewerker; regisseur van eigen leerproces.....	15

## 1. Inleiding

Voor u ligt het meerjaren leerbeleid Livio. Dit plan geeft uiting aan de visie op leren van Livio. Een belangrijke basis voor dit beleidsplan komt voort uit onder meer het strategisch plan Livio 2012-2015, het activiteitenplan 2012 van het bedrijfsonderdeel P&O en de business case Livio Academie 2010.

Daarnaast heeft het “leren in netwerken”, zowel binnen als buiten de organisatie, mij nieuwe inzichten gegeven in hoe mensen leren, de wijze waarop men dat wenst, in de leermethodes als ook in het gebruik van de digitale leeromgeving.

Het meerjaren leerbeleid Livio sluit aan bij de ontwikkelingen van de Livio Academie zoals die de afgelopen jaren hebben vorm gekregen en de structuren die daarmee zijn ingevoerd.

Het uitgangspunt in meerjaren beleid is dat leren een verantwoordelijkheid is van zowel de organisatie als ook de van individuele medewerker. Beiden dienen initiatieven te nemen om de gestelde doelen na te streven.

Dit alles moet er uiteindelijk toe leiden dat Livio die krachtige zorgorganisatie is waarbij het plezierig is om te werken en waar mensen trots op mogen zijn.

## 2. Aanleiding

Livio heeft in april het strategisch plan 2012-2015 gepresenteerd. Hierin wordt onder meer beschreven dat de visie op zorg niet is veranderd. “Doorgaan met de dingen die we doen, wél met de ambitie om in dat alles permanent te blijven verbeteren”.

Ten opzichte van voorgaande jaren wil Livio de “gloed, de passie en het elan, die zorgverleners zo eigen is, terugbrengen op de werkvloer”. Met als uiteindelijk doel een betere kwaliteit te leveren aan onze klanten. Daarnaast wil Livio een organisatie zijn waar medewerkers zich kunnen ontwikkelen en waar het vooral ook plezierig is om te werken.

Dit vraagt om aanscherping van het oude leerbeleid dat dateert uit 2008.

Daarnaast verandert ook de samenleving. De veranderende financieringen vanuit de overheid, de veranderende zorgvraag, de context waarbinnen de zorg wordt verleend en daarmee de kennis van de medewerkers vraagt om een andere zorgverlener. Dit is in maart jl. gepresenteerd in de vorm van beroepsprofielen in de V&V 2020.

De dynamiek in de samenleving verandert ook het leergedrag van mensen, zowel tijdens als ook buiten het dagelijks werk. Termen als continu leren of een leven lang leren zien we tot uiting komen in de “nieuwe werkelijkheid”.

Medewerkers willen steeds meer zelf richting kunnen geven aan het eigen leer- en ontwikkelproces. De (werk)omgeving is aan veel veranderingen onderhevig. Deze dynamiek vraagt om flexibiliteit van Livio en zijn medewerkers, om ook de zorgvraag in de toekomst te kunnen blijven beantwoorden. Technologie speelt daar een belangrijke rol bij.

Livio zal hierop moeten anticiperen om de medewerkers in staat te stellen zich te ontwikkelen in hun vakgebied zodat zij aan de veranderende zorgvraag kunnen blijven voldoen.

Daarnaast bieden nieuwe technologieën de mogelijkheid om medewerkers meer regie en autonomie te geven over het eigen ontwikkelproces, op elk gewenst moment van de dag. Leren gebeurt dus niet alleen meer in de klassieke lesomgeving maar zal daarnaast ook op andere plaatsen en op andere momenten plaatsvinden. Medewerkers praten immers veel op en tijdens het werk ( -en tijdens pauzes) over hun vakgebied en dat leidt vaak tot nieuwe inzichten en oplossingen, het informeel leren. Deze vorm van leren wil Livio stimuleren.

Naast extrinsieke motivatie van medewerkers zal de intrinsieke motivatie om tot ontwikkeling te komen steeds belangrijker worden. Wanneer medewerkers hun individuele talenten kunnen inzetten en kunnen door ontwikkelen zal dit de arbeidsvreugde ten goede komen. Dit zal een positief effect hebben op de zorg aan de klant. Tevens wordt er op deze gewerkt aan duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van Livio. Zij dienen immers langer door te werken waardoor evenwicht tussen werk en belastbaarheid alleen maar belangrijker zal worden.

Het meerjaren leerbeleid zal er toe bijdragen dat de “zorgkracht van Livio” herkenbaar is en ook ervaren wordt door klant en medewerkers.

### 3. Huidige situatie

Het opleidingsjaarplan zoals dat jaarlijks wordt vastgesteld is gebaseerd op het meerjaren opleidingsbeleid van Livio dat dateert uit 2008. Daarin staat ondermeer beschreven dat de jaarlijkse keuze voor opleidingstrajecten die ontwikkeld en gestart moeten worden gebaseerd is op de jaarplannen van de verschillende organisatieonderdelen. In deze jaarplannen wordt beschreven wat er het komende jaar aan activiteiten gaat plaatsvinden binnen dit specifieke organisatieonderdeel. Te denken valt aan onder andere ontwikkelingen op het gebied van huisvesting, veranderende doelgroep, aanscherping beleid, verandering in bedrijfsvoering, etc.

Daarnaast zijn er kolom overstijgende veranderprocessen gaande die vragen om scholing. Deze staan ook beschreven in de jaarplannen en worden meegenomen bij de te maken keuzes.

Livio hecht er waarde aan om medewerkers te motiveren en te stimuleren zich te blijven ontwikkelen in hun vakgebied. De jaargesprekken vormen hiervoor een belangrijke basis. De medewerker maakt in deze gesprekken zijn of haar ontwikkelbehoefte kenbaar aan zijn of haar direct leidinggevende. Ook de leidinggevende geeft zo nodig zijn of haar visie op de ontwikkelmogelijkheden en behoeften van een medewerker. De gemaakte afspraken worden schriftelijk vastgelegd, kenbaar gemaakt bij de Livio Academie en gearhiveerd in het personeelsdossier.

Het opleidingsbudget dat onderdeel is van de totale begroting van Livio wordt jaarlijks vastgesteld. Conform CAO VVT ( Verpleging, Verzorging en Thuiszorg) is deze minimaal 2,5 % van de totale loonsom. Dit komt neer op ongeveer € 450.000 per jaar, out of pocket. Mede door externe financieringsbronnen wordt dit budget, indien mogelijk, verhoogd. Van deze begroting worden alle opleidingstrajecten bekostigd. Het betreft zowel verplichte trajecten als, Bedrijf Hulp Verlening, Voorbehouden handelingen, Houding en Beweging, als ook de opleidingstrajecten die jaarlijks voortkomen uit de jaarplannen van de verschillende organisatieonderdelen van Livio.

Jaarlijks worden er door het hoofd Livio Academie gesprekken gevoerd met het verantwoordelijk MT lid en diens P&O adviseur over de jaarplannen en de daaruit voortvloeiende opleidingsnoodzaak. Op basis van alle gesprekken wordt een totaal kostenoverzicht gemaakt door het hoofd Livio Academie. Wanneer deze kosten het totaal budget overschrijden wordt er in MT verband bepaald of de begroting bijgesteld moet worden of dat opleidingen geschrapt moeten worden. Dit alles gebeurt in samenspraak met het hoofd Livio Academie.

Naast alle vastgestelde scholingsactiviteiten worden er jaarlijks ook ad hoc scholingsactiviteiten ontwikkeld en of gegeven. Soms worden deze scholingsactiviteiten gefinancierd vanuit andere gelden. Maar het kan ook voorkomen dat het bovenop het budget komt of in plaats van een ander traject.

Redenen hiervoor zijn ondermeer: organisatieveranderingen, andere wijze van werken, noodzaak op korte termijn van kennisverbreding t.b.v. zorgverlening.

De P&O adviseurs zijn direct betrokken bij de totstandkoming van de verschillende opleidingstrajecten. De adviseurs werken hierin nauw samen met de Livio Academie.

Sinds het ontstaan van de Livio Academie is er in toenemende mate sprake van professionaliseren van leren binnen de organisatie. De randvoorwaarden zijn geborgd in de vorm van een Beroeps Praktijk Vormingsplan ( BPV plan) en de interne processen zijn verbeterd.

Livio kent veel verschillende scholingstrajecten die onder te verdelen zijn in verplichte trajecten (vanuit o.a. kwaliteitskader), reeds gestarte trajecten (langdurig en vaak meerjaren) en noodzakelijke trajecten (o.b.v. de jaarplannen).

Er worden momenteel circa 65 medewerkers opgeleid tot verzorgende niveau 3 IG en circa 10 personen voor HBO-Verpleegkundige. De opleidingen tot helpende zorg en welzijn niveau 2 zien we sterk teruglopen.

Voor de nabije toekomst zal de mbo opleiding niveau 4 gebruikt gaan worden als opstap om van niveau 3 IG door te groeien tot HBO-Verpleegkundige.

Naast deze vakopleidingen worden er veel trainingen ontwikkeld en uitgevoerd door veel verschillende opleidings- en adviesbureaus. Formeel is er geen beleid op preferred suppliers met als gevolg dat meerdere trainers scholing bieden vanuit verschillende bureaus. Deze scholing is veelal van kortere duur waardoor de samenhang tussen de verschillende trajecten binnen de organisatie onvoldoende geborgd is.

Livio werkt met een geautomatiseerd personeel management systeem, DBS. Dit systeem voorziet niet in een planningsmodule en een omgeving met leertoepassingen. Dit maakt dat voor alle opleidingstrajecten gegevens vanuit DBS worden geëxporteerd naar Excel om ze vervolgens te gebruiken t.b.v. overzichten, versturen van uitnodigingen en registratie. Deze manier van werken vraagt veel tijd en is foutgevoelig door de vele handelingen en controles die dit met zich mee brengt.

#### **4. Samenhang met andere plannen**

Het meerjaren leerbeleidsplan sluit in sterke mate aan bij het Strategisch Plan 2012-2015. Naast dit plan heeft het samenhang met:

- Businesscase Livio Academie
- Activiteitenplan dienst P&O 2012 en verder
- Projectvoorstel “strategisch personeelsplanning”
- Beroeps Praktijk Vormingsplan
- HKZ, kwaliteitssysteem waaronder Kwaliteitskader verantwoorde zorg
- Loopbaan Advies Centrum Livio ( LAC)

#### **5. Visie op leren**

Leren is de verantwoordelijkheid van zowel de organisatie als ook van de individuele medewerker. Beiden dienen initiatieven te nemen om de gestelde doelen zoals beschreven in het strategisch plan van Livio na te streven.

De duurzame inzetbaarheid van medewerkers, een kwaliteitsverbetering op het gebied van professioneel handelen als ook het benutten van individuele kennis en kwaliteiten van medewerkers vraagt om een flexibele manier van opleiden.

Livio zal het concept “leren in netwerken” hiervoor inzetten.

Onder “leren in netwerken” wordt verstaan al het leren tijdens en van het werk. Dit uit zich in:

Leren gericht op verbreding en verdieping tijdens het dagelijks werk.

Leren binnen georganiseerde, formele leerprocessen als ook spontane informele leerprocessen.

Leren vindt plaats in de werkomgeving. Voorbeelden hiervan zijn onder andere, vakgroepbijeenkomsten, teamoverleg, gesprekken over het werk tijdens pauze, etc.

Het leren in netwerken heeft de laatste jaren binnen de verschillende scholingstrajecten al vorm gekregen waardoor men er al enigszins mee bekend is. Voorbeelden hiervan zijn de reguliere BBL opleidingen (Beroeps Begeleidende Leertrajecten), de EVV scholing (Eerst Verantwoordelijk Verzorgende), competentie management en sinds kort de vakgroepen

## **6. Doelstellingen van het leerbeleid**

Het meerjaren leerbeleid van Livio is gebaseerd op en sluit aan bij de visie en missie zoals verwoord in het Strategisch Plan 2012-2015, "Met de zorgkracht van Livio".

Livio wil niet alleen een krachtige zorgverlener zijn maar ook een aantrekkelijke werkgever voor medewerkers. Door gebruik te maken van aanwezige interne kennis en door het uitbouwen daarvan is de medewerker in staat om de klant die zorg te kunnen verlenen die men nodig heeft. Hierdoor krijgen medewerkers de mogelijkheid zichzelf verder te ontplooiën.

Het leerbeleid vormt een belangrijk uitgangspunt om de deskundigheid van de medewerkers te vergroten en te borgen binnen de organisatie waardoor Livio kan beschikken over vakkundige medewerkers die effectief en efficiënt kunnen werken. Tevens wordt er optimaal gebruik gemaakt van de individuele kwaliteiten. Dit alles binnen een leer/werkklimaat waarin het delen en overdragen van kennis vanzelfsprekend is.

Met dit leerbeleid streven we er naar de volgende drie doelstellingen te realiseren die tevens onder te verdelen zijn in drie thema's: (1) structuur, (2) kennisdeling en (3) talentontwikkeling.

### **6.1 Structuur**

In de loop van 2014 heeft Livio een digitale opleidingscatalogus op LivioNet waarin scholingstrajecten en loopbaan ontwikkelpaden staan beschreven. Hierin is ook te vinden wat er voor nodig is om je aan te melden voor een scholingstraject. Een LMS (Leer Management Systeem) zal het leerproces effectief en efficiënt ondersteunen.

### **6.2 Kennisdeling**

In 2015 is er sprake van kennisdeling tussen studenten, medewerkers en groepen medewerkers vanuit de verschillende organisatieonderdelen waarbij gebruik gemaakt wordt van individuele expertise en talenten. Medewerkers en studenten fungeren bij de kennisdeling als een bron van nieuwe inzichten.

### **6.3 Talentontwikkeling**

Livio streeft er naar om in 2015 individuele talenten van medewerkers te erkennen en te ontwikkelen bij de uitvoering van het dagelijks werk. Hierdoor is het plezierig om bij Livio te werken en worden kwaliteiten van medewerkers optimaal benut.

## 7. Resultaten

Hieronder leest u de resultaten die er toe moeten leiden dat de doelstelling zoals beschreven in voorgaand hoofdstuk behaald gaan worden. Bij elk thema worden de resultaten omschreven en de wijze waarop hier inhoud aan wordt gegeven.

### 7.1 Structuur

*De structuur zoals die al staat binnen de organisatie is door de Livio Academie verder door ontwikkeld. Dit is zichtbaar in;*

- *Het opleidingsaanbod is gestructureerd en wordt duidelijk gepresenteerd*
- *Het is inzichtelijk welke trajecten gevolgd kunnen worden*
- *De aanmeldprocedure voor trajecten is duidelijk omschreven*
- *Er is een aanmeldingsformulier voor individuele leervragen*
- *Klinische lessen worden volgens een vast format ontwikkeld*
- *Alle interne trainers hebben het leertraject afgerond*
- *Er is sprake van een evaluatiesysteem conform het beleid van Livio*

Met de Livio Academie is de afgelopen jaren structuur aangebracht rondom de verschillende opleidingstrajecten die georganiseerd worden vanuit het oude leerbeleid. Deze structuur gaat uitgebreid worden met leertrajecten die ook in de nabije toekomst gestalte krijgen vanuit ondermeer functiegroepen, processen en actuele beleidsthema's op meso en makro niveau.

Door het automatiseren en structureren van leertrajecten kunnen tijdrovende administratieve handelingen worden geautomatiseerd. Plannen, uitzetten van leertoepassingen en het registreren van leerresultaten zal hierdoor efficiënter en met minder fouten uitgevoerd kunnen worden. Daarnaast zullen leertrajecten worden geëvalueerd om het leerrendement vast te stellen. Dit maakt het mogelijk om leertrajecten zo nodig bij te stellen om uiteindelijk tot een kwaliteitsverbetering te komen.

Inhoudelijk wordt er onderscheid gemaakt in drie vormen van leren die een herkenbare leeromgeving vormen voor het leren binnen Livio.

#### **Onderhouden**

Deze algemene opleidingstrajecten kenmerken zich doordat ze noodzakelijk zijn om als medewerker de eigen functie kwalitatief goed uit te kunnen blijven voeren. Bij deze trajecten wordt er vanuit gegaan dat de basiskennis aanwezig is vanuit een eerder genoten vakopleiding. Hiermee voldoet Livio aan de vakbekwaamheidseisen van de functionaris. Voorbeelden hiervan zijn o.a.;

- Vakgroepen
- BHV
- Assertiviteitstraining
- Houding en beweging, tillen en transfer
- Voorbehouden- en risicovolle handelingen



## Ontwikkelen

Deze trajecten kenmerken zich in opleidingstrajecten die tot doel hebben het verdiepen en verbreden van kennis en of vaardigheden al dan niet gerelateerd aan de eigen functie.

Voorbeelden hiervan zijn o.a.;

- EVV
- Competentiemanagement
- High potentials
- Beroepsopleidingen gerelateerd aan functie verhoging zoals;
  - verzorgende 3 IG
  - verpleegkundige niveau 4
  - HBO-Verpleegkunde

## Werkleren

Hieronder wordt verstaan alle vormen van leren in en van authentieke werksituaties en of- omgeving om de benodigde beroepsrelevante competenties, kennis, vaardigheden en attitude, te verwerven en of behouden. Hierdoor is er sprake van borgen van veranderingen.

Voorbeelden hiervan zijn o.a.;

- Klinische lessen over ziektebeelden
- Instructie over nieuwe werkprocessen
- Delen van vakkennis binnen een vakgroep of functiegroep
- Meester-Gezel

Om het leren binnen Livio zodanig verder te organiseren dat er optimaal rendement voor Livio en zijn medewerkers bereikt wordt, wordt er gewerkt vanuit het leerconcept “leren in netwerken”.

“Leren in netwerken” straalt over de drie verschillende leertoepassingen zoals eerder beschreven. Dit ziet u terug in de vlaggen. Het geheel staat op een stevige ondergrond, de Livio Academie.

De vlaggen vormen zich op basis van de wind waarmee het meebewegen terug te vinden is.



Livio heeft hiermee een krachtige leeromgeving ontwikkeld waarbinnen alle opleidings- en leerinterventies vorm krijgen.

## 7.2 Kennisdeling

*Binnen de organisaties is leren een onderdeel van het dagelijks werk en heeft het een duidelijke herkenbare plek gekregen.*

*Dit is zichtbaar in;*

- *Er is kennisoverdracht binnen functiegroepen ( zoals vakgroep bijeenkomsten)*
- *Er is kennisoverdracht tussen medewerkers en studenten tijdens begeleidingsmomenten*
- *Er is sprake van samenwerking met partners in de directe omgeving ( digitaal en externe vakgroepen zoals Fysiotherapie)*
- *Er is een digitaal leerplein binnen de organisatie (binnen digitale omgeving)*
- *Er wordt 1 keer per maand een thema bijeenkomst gehouden*

Livio kent de verschillende vormen van leren binnen de organisatie. Er wordt geleerd door en met elkaar doordat er sprake is van kennisdeling en kennisoverdracht. Dit gebeurt georganiseerd maar ook spontaan zonder dat dit vooraf kenbaar wordt gemaakt.

Deze manier van leren wordt ook wel omschreven als werkleren. Onder werkleren wordt verstaan; “alle vormen van leren in en van een authentieke werksituaties en of -omgeving om de benodigde beroepsrelevante competenties, kennis, vaardigheden en attitude, te verwerven en of behouden”.

Om het werkleren verder te definiëren en te stimuleren wordt onderscheid gemaakt in twee vormen van leren, formeel- en informeel leren.

### **Formeel leren**

Onder Formeel leren wordt verstaan het georganiseerd en bewust leren van een medewerker in zijn of haar, zo veel mogelijk, authentieke werkomgeving. Voorbeelden hiervan zijn ondermeer: vakgroepen, praktijkopdrachten, seminars, symposia, congressen, meester-gezel.

### **Informeel leren**

Onder informeel leren verstaan we het spontane, niet geplande en of georganiseerde leren op de werkplek, het leren van collega door samenwerking.

Dit uit zich veelal in het voeren van discussies en de uitwisseling van ervaringen.

Om te komen tot het vergroten of verhogen van kennisdeling in de organisatie is het noodzakelijk om het informeel leren te stimuleren en de lerende te stimuleren tot reflecteren en kritisch zelfreflectie. Hiertoe zal er in de nabije toekomst meer gebruik gemaakt gaan worden van technologische middelen om kennis te delen (digitale discussies, Blogs en Communities of Practice).

Nieuwe technologieën en het gebruik van social media leidt er toe dat samenwerkingsmogelijkheden vergroot worden en kennis snel met elkaar gedeeld kan worden. In 2012 wordt onderzoek gedaan naar de behoefte en mogelijkheden op dit gebied voor Livio om binnen een digitale leeromgeving medewerkers mogelijkheden te bieden om kennis te delen (- leerplein).

## 7.3 Talentontwikkeling

*Talenten van de individuele medewerker zijn zichtbaar en worden erkend waardoor het benutten hiervan een vanzelfsprekendheid wordt passend binnen de organisatiedoelen en waarbij men richting kan geven aan hun eigen loopbaan. Dit uit zich ondermeer in;*

*Medewerkers verbreden zich in hun eigen vakgebied ( bijvoorbeeld ergo coach, vakgroep lid, etc.)*

- *Er zijn concrete afspraken t.a.v. individuele ontwikkel wensen (jaargesprek, jaarplannen kolom)*
- *Er is duidelijkheid over loopbaan ontwikkelpaden binnen functiegroepen*
- *Er is duidelijkheid over loopbaan ontwikkelpaden in de lijn*
- *Er is sprake van interne mobiliteit*
- *Job crafting behoort tot de mogelijkheden*

Binnen Livio werken veel medewerkers, ieder met zijn eigen talenten. Om de medewerker in staat te stellen deze talenten optimaal te benutten is het belangrijk dat deze herkend worden door zowel de medewerker als zijn leidinggevende. Pas wanneer dit inzichtelijk is, kan gewerkt worden aan de individuele ontwikkeling van medewerkers.

Dit zal vorm krijgen door middel van:

### **Jaargesprekken**

De jaargesprekken vormen een belangrijke basis om de talenten en ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers in kaart te brengen en zo mogelijk vast te stellen. Jaarlijks voeren alle medewerkers een gesprek met hun direct leidinggevende, waarin de ontwikkeling van de medewerker een plaats heeft. Op basis van een ontwikkelvraag vanuit de medewerker en/of een ontwikkelbehoefte vanuit de visie van de leidinggevende kan een ontwikkeltraject worden afgesproken.

### **Loopbaanpaden**

Livio is een omvangrijke zorgorganisatie met verschillende loopbaanmogelijkheden voor medewerkers. Het is voor de nabije toekomst van belang deze loopbaanpaden in beeld te brengen en vast te stellen. Zo is het voor medewerkers duidelijk wat er aan loopbaanmogelijkheden zijn binnen de organisatie. Dit kunnen zowel functiegerichte loopbaanpaden zijn binnen een functiegroep ( verzorgende niveau 2 en 3 tot aan verpleegkundige niveau 4 of 5). Daarnaast zijn er ook generieke loopbaanpaden voor functies als bijvoorbeeld teammanager. Medewerkers en toekomstig medewerkers hebben op deze manier zicht op de ontwikkelmogelijkheden binnen Livio. Livio voorziet hiermee in zijn eigen personeelsbehoefte en sluit tevens aan bij de strategische personeelsplanning.

### **Employability**

Employability kan om verschillende redenen worden ingezet. Het doel is om de juiste medewerker op de juiste functie te krijgen waar hij of zij zich verder in kan ontwikkelen. Voorbeelden hiervan zijn ondermeer; in het kader van het leerproces, passende arbeid, disfunctioneren of loopbaan ontwikkelpaden.

## 8. Randvoorwaarden

Om dit meerjaren leerbeleid tot uitvoering te brengen zijn meerdere randvoorwaarden van belang. Uiteraard moet de Raad van Bestuur en het MT dit beleid dragen. Maar daarnaast zijn nog andere belangrijke eenheden die een rol hebben in het leerbeleid. Dit verwoord ik in 8.1. Vervolgens wordt de financiering beschreven en tot slot de technologie.

## 8.1 Betrokken partijen

Om inhoud en uitvoering aan dit leerbeleid te geven zijn meerdere eenheden vanuit de organisatie betrokken. Hieronder staan deze eenheden in hoofdlijnen kort omschreven en is aangegeven welke verantwoordelijkheid de eenheid heeft.

### **RvB/MT**

De RvB/MT dienen het leerbeleid vast te stellen. Wanneer dit gebeurd is kan er uitvoering worden gegeven aan het leerbeleid.

### **P&O advies**

De P&O adviseurs hebben een belangrijke verbindende rol tussen de leden van het Management Team van een bedrijfsonderdeel en het hoofd Livio Academie als het gaat om de vertaling van de jaarplannen vanuit de bedrijfsonderdelen naar de daaruit voorkomende leertrajecten.

### **Livio Academie**

De Livio Academie is verantwoordelijk om de acties zoals verwoord bij de gestelde doelen te implementeren. Ze stellen de medewerkers in staat om aan hun eigen ontwikkeltraject te werken.

### **Teammanagers**

De teammanagers zijn verantwoordelijk om een veilige leeromgeving te creëren binnen hun eenheid zodat medewerker(studenten) in staat worden gesteld om aan de leerdoelen te werken. Tevens is de teammanager verantwoordelijk voor gekwalificeerde werkbegeleiders binnen zijn eenheid.

### **Medewerker**

De medewerkers is mede verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling en het realiseren van zijn of haar leerdoelen en zal hier ook initiatief in moeten nemen. De medewerker kan reflecteren op eigen handelen op basis van feedback van collega's, werkbegeleider, teammanager en praktijkopleider.

### **FEAZ**

De afdeling FEAZ zal de Livio Academie moeten ondersteunen bij het inzichtelijk maken van de budgetten, het claimen van WVA en ondersteunen bij subsidie aanvragen waaronder stage fonds.

### **ICT**

De afdeling informatisering zal direct betrokken worden met vraagstukken rondom Leer Management Systeem, digitale leeromgeving, e-learning, etc. Het is belangrijk om wensen vanuit de Livio Academie te leggen naast de ICT mogelijkheden binnen Livio.

### **Marketing en communicatie**

Zal betrokken zijn bij het ontwikkelen en inzetten van verschillende communicatiemiddelen om het leerbeleid met de gestelde acties onder de aandacht te brengen.

### **Externe opleidingsinstituten**

Livio werkt veel samen met verschillende opleidingsinstituten in de omgeving. Dit zijn onder meer; Het ROC van Twente, Saxion Hogeschool en in mindere mate ROC, het Graafschap College en HAN Hogeschool.

Samen met deze partners wordt frequent overleg gevoerd om praktijk en theorie optimaal op elkaar aan te laten sluiten. Daarnaast worden ze, naast regulier deeltijd onderwijs, ingezet voor de verschillende maatwerktrajecten.

## 8.2 Financiering

Jaarlijks wordt het budget vastgesteld waarbinnen de out of pocketkosten van de leertrajecten, zoals beschreven in het opleidingsjaarplan, moeten passen.

Het claimen van WVA en het aanvragen van subsidies zal onveranderd blijven. Momenteel komen deze ten goede van het opleidingsbudget waardoor het budget jaarlijks iets oploopt. Inkomsten van externe financieringsbronnen komen dus direct ten goede aan het opleidingsbudget.

Op termijn dient er bepaald te worden of de wijze van budgettering nog aansluit bij de ontwikkelingen van de organisatie en de individuele ontwikkeling van medewerkers. Deze discussie zal in de loop van 2013 gevoerd moeten worden.

## 8.3 Technologie

Binnen Livio valt er nog een efficiëntieslag te maken door het automatiseren van werkprocessen binnen de Livio Academie. Onderzoek heeft uitgewezen dat het huidige personeels mutaties systeem, DBS, niet dat kan bieden wat nodig is om een optimaal leer management systeem te bouwen. Livio zal een projectplan opstellen voor een selectie van een passend leermanagement systeem. Dit levert Livio in ieder geval een kwaliteitsslag op m.b.t. het beheren van gegevens en de planning van scholing: vanwege de automatisering zullen er minder fouten gemaakt worden en informatie is ten allen tijde beschikbaar. Tevens is zo'n nieuw systeem minder arbeidsintensief ten opzichte van de huidige manier van werken waarbij de koppeling tussen Excel en DBS telkens handmatig tot stand moet komen.

Voor de medewerker zal een leeromgeving ontwikkeld worden waar zij kunnen leren op een moment dat zij dat willen (altijd en overal). Hierdoor wordt er minder beroep gedaan op de planners van de verschillende eenheden en zal de roosterplanning niet zo vaak veranderd of aangepast hoeven te worden vanwege leertrajecten. Dit levert een forse efficiëntieslag op en de verletkosten worden verder beperkt.

## 9. Kwaliteitsbewaking

Het opleiden van medewerkers is een kostbare en tijdsintensieve methode om problemen en tekortkomingen op te lossen en ontwikkelingen te ondersteunen. Effectief en efficiënt opleiden is daarom zeer belangrijk. Om kennis, vaardigheden en bekwaamheden te realiseren worden vele opleidingstrajecten ingezet. De effecten van deze opleidingstrajecten dienen in de toekomst geëvalueerd te worden om te kunnen bepalen of met de gevolgde opleiding de doelen zijn bereikt. Hiervoor zal een evaluatiesysteem ontwikkeld moeten worden dat toepasbaar is voor alle interne opleidingstrajecten. Vanuit externe opleidingstrajecten wordt dit in de offerte meegenomen.

Livio heeft kwaliteit hoog in het vaandel staan en maakt daarom gebruik van kwaliteitscyclus "plan-do-check-act".



## 10. Implementatie

Na vaststelling van het meerjaren leerbeleidsplan wordt overgegaan tot implementatie binnen Livio. Het implementatieplan beschrijft op hoofdlijnen de activiteiten die moeten plaatsvinden om uitvoering te geven aan het leerbeleid zodat het een plaats krijgt binnen de organisatie.

Fasering / activiteiten	Resultaten producten	start	eind
Fase 1: Ontwerp	Vaststelling meerjaren leerbeleid	mei 2012	Augustus 2012
	Aanmeldprocedure voor individuele opleidingstrajecten	April 2012	Mei 2012
	Projectplan LMS/ digitale leeromgeving	Juni 2012	Sept 2012
Activiteiten die in deze fase moeten worden uitgevoerd: Toelichting op plan binnen RvB /MT Artikel schrijven voor Livio Nieuws In kaart brengen huidige opleidingsaanbod Vaststellen format voor klinische lessen Opstellen vereisten t.a.v. digitale omgeving / LMS Opstellen vereisten preferred suppliers Opstellen aanmeldprocedure individuele opleidingstrajecten Samen met informatisering project plan opstellen m.b.t. LMS en digitale leeromgeving			

Fasering / activiteiten	Resultaten producten	start	eind
Fase 2: Vorbereiding	1 <sup>e</sup> selectie aanbieders opleidingen	Juni 2012	Sept 2012
	Vaststellen loopbaan ontwikkelpaden	Juni 2012	Okt 2012
	Vaststellen format klinische lessen	April 2012	Juni 2012
	Vaststellen LMS en aanbieder	Sept 2012	Dec 2012
Activiteiten die in deze fase moeten worden uitgevoerd: Gesprekken voeren met selectie aanbieders Ontwikkelpaden in beeld brengen zowel binnen de functie als functie overstijgend Format klinische lessen ontwikkelen dat aansluit bij de eisen zoals die gesteld worden door het kwaliteitsregister van de beroepsgroepen			

Fasering / activiteiten	Resultaten producten	start	eind
Fase 3: Realisatie	Vaststellen preferred suppliers	Sept 2012	Dec 2012
	Vaststellen format "kennis cafe"	Nov 2012	Jan 2013
	Ontwikkelen en vaststellen standaard evaluatieformulier	Jan 2013	Mrt 2013
	Invoering LMS en leeromgeving	Jun 2013	Dec 2013
Activiteiten die in deze fase moeten worden uitgevoerd: O.b.v. projectplan in gesprek gaan met aanbieders LMS en leersystemen In kaart brengen van huidige opleidingsinstituten Plan van eisen opstellen aan opleidingsinstituten Ontwikkelen format voor "kennis café" door interne vakgroepen Ontwikkelen standaard evaluatie formulier			

Fasering / activiteiten	Resultaten producten	start	eind
Fase 4: nazorg	Evalueren leerbeleid	Mrt 2014	Sept 2014
	Evaluatie LMS	Okt 2014	Dec 2014
	Evaluatie inkoopplan	Dec 2014	Feb 2015
	Evaluatie kennisdeling	Jan 2015	Mrt 2015
Voorbereiden evaluaties Activiteiten die in deze fase moeten worden uitgevoerd: Evaluatie uitvoeren Uitvoeren evaluaties Vaststellen conclusies Verbeteracties plannen			

## 11. Communicatie

Om draagvlak te creëren binnen de organisatie voor het meerjaren leerbeleidsplan en medewerkers bekend te maken met de mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling van de eigen talenten is het noodzakelijk om het plan breed in de organisatie te communiceren.

Hiermee bereiken we dat;

- Medewerkers geïnformeerd zijn over het gevoerde leerbeleid en de uiteindelijke resultaten die beoogd worden
- Teammanagers worden betrokken bij de strategische keuzes
- Externe partners worden betrokken bij de strategische keuzes
- Medewerkers worden betrokken bij de totstandkoming van de verschillende producten en trajecten.

Doelgroepen die we hierover willen informeren zijn:

- Medewerkers
- Teammanagers
- RvB/MT
- Externe partners van Livio.

Om de bovengenoemde doelen te bereiken wordt gebruik gemaakt van de verschillende communicatiemiddelen, na definitieve vaststelling door RvB;

- Mondeling via reguliere overleggen, werkbezoeken en opleidingen/trainingen
- Schriftelijk via, Livio Nieuws, brochures, etc.
- Digitaal via, Livio net, e-mail, website Livio, etc.

## 12. Medewerker; regisseur van eigen leerproces

Binnen Livio zijn een aantal ontwikkelingen gaande die indirect raakvlakken hebben met het leerbeleid en de uitvoering er van. Zo zijn er ontwikkelingen om LivioNet in een andere omgeving te plaatsen waardoor het toegankelijker wordt voor medewerkers. Binnen nu en twee jaar gaat Livio over naar een Elektronisch Klant Dossier en medewerkers gaan dit benaderen via een eigen portaal. Dit is een uitgelezen kans om direct de koppeling te maken met “mijn digitale leeromgeving”. Een omgeving waarin de medewerker naast het EKD, Livio net, mijn personeelsgegevens, mijn agenda ook MIJN LEEROMGEVING kan vinden. Een omgeving die toegang geeft tot geplande scholingsactiviteiten, open inschrijving, eigen portfolio, individuele leertrajecten in de vorm van ondermeer e-learning en een leerplein waar kennisdeling plaatsvindt.

Op die manier gaat de medewerker de regie overnemen over zijn eigen ontwikkeling waardoor we kunnen zeggen; “Van persoonlijke ontwikkeling naar de zorgkracht van Livio”.