

OPLEIDINGSPLAN 2017-2018 e.v

september 2017,



OPLEIDEN in VEERE

'coachen, leren & vernieuwen'



Aanleiding

Er wordt veel gedaan aan opleiden bij de gemeente Veere. Het Coachhuis vervult een prominente rol in het adviseren en faciliteren van medewerkers. Op dit moment is er echter geen actueel opleidingsbeleid en/of studiefaciliteitenregeling. Er is behoefte om het opleiden meer te kaderen en te koppelen aan de missie, visie en organisatiedoelen. Het opleiden moet meer **'strategisch'** worden en explicieter aansluiten bij de organisatieontwikkeling en verbinding maken met de overige onderdelen van HR- c.q. personeelsbeleid.

Organisatiedoelen en uitgangspunten: waar gaan/willen we als organisatie naartoe?

Om invulling te geven aan de missie en visie zijn organisatiedoelen en uitgangspunten benoemd.

- Organisatiedoelen:

De organisatie heeft als doel benoemd om excellente **dienstverlening** te verzorgen, een topper te willen zijn in **duurzaamheid**, **kwalitatief** hoogwaardige adviezen te willen geven en dit alles op een **innovatieve** wijze wil bewerkstelligen;

- De uitgangspunten zijn hierbij **positief**, **professioneel**, **persoonlijk** en met **plezier**.

Het MT bewaakt en monitort of de organisatieontwikkelingsactiviteiten blijven aansluiten bij de organisatiedoelen en de uitgangspunten. Eén van die activiteiten is het opleiden van de medewerkers.

Strategisch opleiden

Om het opleiden een meer strategisch karakter te geven, dus over een langere termijn te bezien, wil Veere de opleidingsactiviteiten koppelen aan de organisatiedoelen. Deze organisatiedoelen moeten bij iedereen bekend zijn en helderheid geven over de benodigde competenties die van de medewerkers verwacht worden om hiermee de doelen te kunnen bereiken. Dit betekent dat we ambities, potentieel en (on)benut talent van de medewerkers, als individu maar ook als groep, door middel van opleiden moeten 'richten' naar de organisatiedoelen.

Móeten of willen opleiden?

- We willen opleiden:

omdat de gemeente Veere een 'lerende organisatie' (*pag. 16) wil zijn die toekomstbestendig is en aan de veranderende vraag van de omgeving (overheid, inwoners, maatschappelijk middenveld etc.) kan blijven voldoen. Veere heeft tenslotte dienstverlening hoog in het vaandel staan.

- We móeten opleiden:

zoals verwoord in artikel 17:1 en 17:2 van de car-uwv (**pag.16) waarin de wederzijdse verantwoordelijkheid van zowel de werkgever als die van de werknemer, om te blijven ontwikkelen, benoemd wordt.

Uit de programmabegroting blijkt dat behoorlijk wordt ingezet op verbetering van de kwaliteit van het personeel. Dit geldt zowel voor het zittend als voor nieuw personeel. Hiermee is er al een directe koppeling met het Werving&Selectiebeleid.

Missie en Visie

Organisatiedoelen zijn een afgeleid van de missie en visie van een organisatie. In bestaande documenten als Villa Veere, Dienstverlening en het Coalitieprogramma, vinden we deze missie en visie terug.

Als missie is eerder vastgesteld:

“Veere wil een bestuurskrachtige zelfstandige gemeente zijn die door samenwerking sterk midden in de maatschappij staat. Met excellente dienstverlening worden burgers, bedrijven en bezoekers ondersteund”.

Als visie is benoemd: *“JE maakt het verschil in Veere”.*

Deze visie straalt uit dat we als gemeente Veere de ambitie hebben om ver boven het gemiddelde uit te stijgen. Dat doen we door "je" centraal te stellen. "Je" is door iedereen in te vullen, van burger tot medewerker tot bestuurder. Vanuit 'Dienstverlening' is dit als volgt vertaald: de gastvrije gemeente Veere stelt de klant centraal, wekt vertrouwen door duidelijkheid, levert kwaliteit door professioneel, betrouwbaar en slagvaardig te werken én staat dichtbij de mensen. Het gaat dus niet alleen om de kwaliteit van de diensten en producten zelf, maar ook om de manier waarop we de diensten verlenen.

Kernbegrippen hierbij zijn: dichtbij & gastvrij, klant gedreven gedrag, verrassend, onderscheidend en innovatief, professioneel, kwaliteit, in één keer raak.

In het coalitieprogramma Veere voor 2014 – 2018 is het vervolgens verwoord als: 'Doorzetten in Veere, en voeren van regie'. Onder dit motto bouwen we de komende vier jaar verder aan een leefbare, krachtige en vitale gemeente. Een gemeente waar je goed kunt wonen, werken en recreëren. De gemeente maken we samen. We hebben inwoners, ondernemers, dorpsraden en verenigingen nodig. We hebben iedereen nodig en we werken hier samen aan.

In de memo van het MT van april 2017 gericht op de Kadernota wordt ingezet op *“de basis op orde”*, wat betekent dat we nieuwe dingen willen en moeten doen maar dat we dan tevens moeten organiseren dat de 'gewone' basiswerkzaamheden doorgang hebben. Onderkend wordt dat er flinke werkdruk is en dat de complexiteit van het werk groter wordt en dat we steeds moeten blijven anticiperen op- en uitvoering moeten geven aan nieuwe wet- en regelgeving. Benadrukt wordt dat met de vastgestelde doelen de lat hoog gelegd wordt. Het vereist een flinke mate van 'senioriteit' van medewerkers, wat willen zeggen dat zij kunnen meedenken en -werken aan afdeling overstijgende vraagstukken en zich kunnen identificeren met het management (lees: organisatiedoelen).

Organisatiekenmerken

Wanneer je dingen wilt veranderen en vernieuwen heb je te maken met een bestaande situatie/organisatie en een gewenste situatie/organisatie. Hier dien je je bewust van te zijn en vervolgens moet je goed communiceren waar je vandaan komt en waar je naar toe wilt.

- Kenmerken van de 'oude' organisatie Veere: reactief en aanbod gericht; Wet- en regelgeving is leidend.
- Kenmerken van de gewenste organisatie: lerend, proactief en vraaggericht; de vraag van inwoners, ondernemers, bezoekers e.a. is leidend.

Er is natuurlijk al een overgang gaande van de oude naar de nieuwe gewenste organisatie. Bovendien zullen in de nieuwe gewenste organisatie ook de kenmerken van de oude organisatie nog aanwezig blijven. Als gemeente hebben we nu eenmaal (het monopolie op) een aantal te leveren producten en zullen we de opgelegde Wet- en regelgeving moeten uitvoeren.

Veranderende rol en het type medewerker

De gemeentelijke overheid, dus ook de medewerkers moeten een andere rol vervullen. Deze rollen kunnen verschillend zijn, zoals: reguleren, regisseren, stimuleren, faciliteren en loslaten. Wat wordt er dan precies van de medewerkers verwacht, welke rol moeten ze nemen. Hierbij wordt persoonlijk leiderschap van de medewerker verwacht, een open vizier en een afdelings-/team-overstijgende blik. Het lijkt onvermijdelijk om dit een belangrijk onderdeel te laten zijn van het opleiden. Dit 'persoonlijk leiderschap en rolbepaling' moet een prominente rol innemen binnen het opleidingsplan.

Wat doen we zoal aan opleiden?

Opleiden op vaktechnisch gebied (bijhouden kennis) en functiegebonden.

Om de vaktechnische kennis up-to-date te houden volgde 2/3^e van de medewerkers in 2016 trainingen en opleidingen gerelateerd aan hun vakgebied. Vereisten vanuit wetgeving zijn hierin voor sommige functies bepalend.

Opleiden op competenties, houding en gedrag.

Voor de uitvoering van een functie zijn vaak specifieke competenties nodig. Daarnaast heb je organisatiebrede competenties, welke ook terug te zien zijn in houding en gedrag van medewerkers. Op dit gebied worden extern trainingen gevolgd en ontwikkelen medewerkers competenties door het volgen van een coachtraject via het coachhuis.

1/3^e van de medewerkers volgde in 2016 een training of coachtraject gericht op competentieontwikkeling.

Opleiden i.v.m. persoonlijke ontwikkeling/mobiliteit/talent(POP).

Deze opleidingen worden soms in samenspraak met het coachhuis uitgekozen, soms als onderdeel van de coachingstrajecten die geboden worden. Het coachhuis faciliteert alles rondom leren en ontwikkelen.

Het coachhuis biedt:

- coaching, individueel en voor groepen, om competenties te ontwikkelen welke nodig zijn tijdens de dagelijkse werkpraktijk.
- advisering over opleidingen
- loopbaantrajecten en –testen
- ontdekken van talent
- budgetbeheer



Traineeprogramma

Daarnaast hebben we nog een traineeprogramma waarbij inmiddels een viertal trainees werkzaam zijn in de gemeentelijke organisatie met de intentie om hen na twee jaar 'vast' te laten instromen in de organisatie. Gedurende deze twee jaar kunnen ze tot 4 verschillende werkervaringen opdoen. In het 2^e kwartaal van 2017 vindt er een evaluatie plaats met de betreffende trainees om het programma nog meer body te geven.

Talentmanagement

Binnen de gemeente Veere wordt vormgegeven aan het zogeheten talentmanagement. Als onderdeel van de Werving&selectieprocedure wordt bij vrijkomende vacatures of klussen en projecten eerst bekeken of er talent aanwezig is binnen de organisatie om deze plekken op te kunnen vullen, al dan niet met een persoonlijk leer- of ontwikkelingstraject. Hiervoor kunnen medewerkers zelf hun vinger opsteken maar ook de MT-leden hebben hierin een belangrijke rol door medewerkers aan te dragen en/of erop te attenderen.

Stages

De gemeente Veere biedt ook plaats aan diverse stagiaires vanuit diverse opleidingen. Met toepassing van het stagebeleid en de bijbehorende stagevergoedingen worden op verschillende plaatsen korte en langere stages ingevuld. De mogelijkheid is aanwezig om ook intern stage te lopen op een andere afdeling, al dan niet in het kader van talentmanagement. In de praktijk wordt hier wel gebruik van gemaakt, ook in de vorm van het oppakken van een tijdelijke klus om nieuwe ervaringen op te doen. Hier wordt met regelmaat invulling aan gegeven.

Doorlopend

Doorlopend vinden er diverse (incompany) leertrajecten plaats op het gebied van integriteit, Arbo, omgaan met agressie en geweld, 'hoe werkt de gemeente?', enz.

Opleidingsplan 2017-2018 e.v.: welke opleidingen willen we?

Naast de gebruikelijke vaktechnische, functiegebonden, competentiegerichte en op persoonlijke ontwikkelingsgerichte opleidingen die tot de 'normale' opleidingsactiviteiten van onze organisatie behoren, gaan we organisatie-breed in 2017-2018 aan de slag met verschillende categorieën van opleidingen:

- Gericht op richting en sturing geven aan 'leren'
 - o Leiding geven aan 'leren'
 - o Projectleiderschap en projectmatig werken
 - o Benutten en versterken van talent in de ontwikkelcyclus, en de borging hierin

Deze categorie van opleiden is noodzakelijk om gestructureerd richting en sturing te geven aan leren. Er zal een soort 'geweten' gecreëerd moeten worden waarmee we steeds de juiste kant op gestuurd worden en 'leren' geborgd wordt in de organisatie.

- Gericht op kennis en vaardigheden
 - o Schrijven van adviezen
 - o Juridische kwaliteitsverbetering
 - o Omgevingswet

Deze categorie komt met name voort uit de behoefte aan en noodzaak van kwaliteitsverbetering naar onze klanten, intern en extern en/of vanuit veranderende wet-

en regelgeving. De manier van opleiden zal zoveel mogelijk praktijkgericht moeten zijn. Vanuit praktijkvoorbeelden en puttend uit ervaringen van collega's.

- Gericht op competenties

- Persoonlijk leiderschap en rolbepaling (welke rol neem je in welke situatie en op welk moment aan, zowel intern als extern gericht)
- Samen werken, samen leren
- Feedback (vragen en geven, intern en extern)

Bij deze opleidingen ligt de focus op duurzaamheid en innovatie. Deze categorie richt zich op de veranderende rol van de gemeente en de medewerkers. De uitdaging is om hierbij zo optimaal mogelijk aan te sluiten bij de behoefte en vragen vanuit de werkpraktijk van de medewerker. Net als bij de externe dienstverlening is ook hier het uitgangspunt 'vraaggericht'.

- Gericht op persoonlijke (loopbaan)ontwikkeling

- Opleidingen die een bijdrage leveren aan de persoonlijke ontwikkeling van talenten en invulling van ambities (POP)
- Individuele opleidingen die passen binnen de organisatieontwikkeling op midden- en lange termijn (SPP)

Deze opleidingen komen tegemoet aan de ontwikkeling van de medewerker als individu. De medewerker heeft zijn eigen ambities, behoeften en doelen. De kunst is om deze zoveel mogelijk in te vlechten in de organisatieontwikkeling en de behoefte van de organisatie om daarmee de doelen te kunnen bereiken, dus zoveel mogelijk passend binnen de strategische personeelsplanning (SPP).

Het voorgaande betreft een totaalpakket aan opleidingen die zouden moeten bijdragen aan het behalen van de gestelde organisatiedoelen. Dit wordt hierna verder uitgewerkt.



INHOUD VAN HET OPLEIDINGSPLAN 2017-2018 e.v.

In dit gedeelte wordt uitgewerkt wat we gaan doen, uit welke onderdelen het opleidingsplan gaat bestaan naast hetgeen we reeds doen aan opleiden.

Gericht op richting en sturing geven aan 'leren'

- Leidinggeven aan leren

De benodigde kenmerken van een organisatie die wil blijven inspelen op de veranderende vraag zijn: lerend, proactief en vraaggericht. Het daadwerkelijke eigen maken van deze kenmerken vraagt veel van de gemeentelijke organisatie en van de medewerkers. Om hieraan leiding te kunnen geven wordt ook van de MT-leden het nodige gevergd:

Dit leertraject is specifiek voor het MT als team en gericht op het verkennen én het werken aan de opgave om de gewenste organisatiekenmerken uit te dragen en naar alle lagen van de organisatie toe te brengen. Een leertraject gekoppeld aan de doelen innovatie en dienstverlening maar ook aan duurzame inzetbaarheid.

Het leertraject draagt bij aan:

- Duidelijkheid over de gewenste rol eigen rol (van het MT) in het leidinggeven aan leren.
- Het vergroten van het gezamenlijke en individuele repertoire aan impact en invloed op het proces om toe te groeien naar een op leren gerichte organisatie;
- Inspiratie en drive om als individu en als team een voorbeeld te zijn voor alle medewerkers in het leren, proactief zijn en vraaggericht werken.

Doelgroep: MT, gericht op hun bijdrage aan het leidinggeven aan leren.

Planning: okt 2017 – november 2018

Kosten: n.t.b.

- Projectleiderschap

Om naast de zogeheten lijnorganisatie meer als netwerkwerkorganisatie c.q. projectorganisatie te kunnen werken, is het noodzakelijk om meer projectmatig te werken. Dit kan in de vorm van grotere projecten waarbij projectopdrachten en projectleiders aangewezen zijn, maar ook in kleiner verband d.m.v. projectmatig werken, al dan niet kriskras door de afdelingen heen.

Projectmatig werken als manier om doelen te realiseren en resultaatgericht te werken. We passen het meer en meer toe. Projectleiders zijn de spil binnen het werken in projecten en hebben een belangrijke rol, ook als het gaat over het bouwen van een organisatie met lerend vermogen.

Een leertraject dat projectleiders samenbrengt en hen gezamenlijk uitdaagt om het projectleiderschap binnen de gemeente verder te professionaliseren. Het leertraject kent een praktijkgerichte insteek. We starten dit leertraject vanuit de organisatiedoelen kwaliteit, innovatie en dienstverlening.

Aandacht voor volgende onderdelen:

- Delen en van elkaar leren over het 'leidinggeven aan projecten';
- Het verkennen en werken aan hun rol in het bouwen van een organisatie met lerend vermogen;
- Regie nemen als professional in processen, samenwerking stimuleren en faciliteren over de grenzen van vakdisciplines, teams en/of afdelingen;
- Een partner zijn voor bestuur en management als het gaat om projectvraagstukken;
- Het organiseren van ruimte en draagvlak in de organisatie, ook voor innovatieve werkwijzen;
- Projecten benutten als leerplek voor zichzelf, hun opdrachtgever en projectmedewerkers.
- De kracht van evalueren (& feedback vragen): goed inzicht in succesfactoren en verbeterpunten geeft voordeel voor toekomstige projecten.

Doelgroep: Projectleiders
Planning: jan 2018 – okt 2018
Kosten: n.t.b.



- Benutten en versterken van talent in de ontwikkelcyclus, en de borging hierin:
Leren is hét onderwerp in de gesprekkencyclus. Dáár worden namelijk de concrete afspraken gemaakt over de professionaliseringsactiviteiten voor het komende jaar. Om dit nog beter te benutten en te borgen zou er een ‘denktank’ gevormd kunnen worden die dit uitdenkt en verder vormgeeft. Dit kan bijvoorbeeld met gebruikmaking van de zogeheten scrum-methode. Uit de organisatie worden uit diverse afdeling en lagen medewerkers hiervoor gevraagd. P&O is de beleidsmatige trekker hiervan, het coachhuis faciliteert.
Er kan ook gekozen worden voor het houden van workshops als aftrap voor het opleidingsplan waar het ‘nieuwe leren’ onder de aandacht gebracht wordt en eigen regie en eigen verantwoordelijkheid benadrukt worden.

Doelgroep: denktank: vertegenwoordiging van de diverse ‘lagen’ en afdelingen; workshops: iedereen.

Planning: oktober 2017 e.v.

Kosten: tijd/capaciteit deelnemers

Gericht op kennis en vaardigheden:

- Schrijven

Leertraject schrijven

Het leertraject schrijven is in mei 2017 gestart en wordt uitgevoerd door Loo van Eck.

We starten dit leertraject vanuit het organisatiedoel kwaliteit. Daar hoort vanzelfsprekend bij dat we duidelijke adviezen, brieven en e-mails schrijven in foutloos Nederlands.

Het leertraject bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Training foutloos Nederlands: we leren de regels van spelling en grammatica correct toe te passen.
2. Training helder en strategisch adviseren: we leren heldere college- en/of raadsvoorstellen schrijven. De raad heeft recent een aantal aandachtspunten aangereikt waarmee we bij het schrijven van raadsvoorstellen rekening moeten houden. Deze worden in de training meegenomen.
3. Training klantgericht schrijven: we leren heldere brieven en e-mails schrijven.

Doelgroep:

Het afdelingshoofd bepaalt wie welke onderdelen volgt, daarnaast kunnen medewerkers vrijwillig deelnemen aan onderdelen waarvoor ze niet zijn opgegeven.

De planning is:

Training foutloos Nederlands – mei en juni

Training college- en raadsvoorstellen schrijven – september en oktober

Training brieven en e-mails schrijven – januari en februari 2018

Kosten: € 120.000,--

- Leertraject Juridische kwaliteit

Vanuit de Legal Audit is naar voren gekomen dat het nodig is om juridische kennis en vaardigheden te verbeteren. Het leertraject bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Basiscursus Awb (november 2017)
2. Basiscursus Contractenrecht (november 2017)
3. Verdiepingscursus Awb bij subsidies (december/januari 2018)
4. Verdiepingscursus op juridisch planologisch gebied (Wabo, Wro) (december/januari 2018)
5. Verdiepingscursus overeenkomstenrecht bij intentie- en samenwerkingsovereenkomsten (december/januari 2018)
6. Verdiepingscursus inkopen en aanbesteden voor niet-inkopers (december/januari 2018)
7. Verdiepingscursus vergunningverleners (planning februari 2018)

Doelgroep:

Het afdelingshoofd bepaalt wie welke cursussen volgt. Medewerkers welke niet opgegeven zijn, kunnen na toestemming van leidinggevende op vrijwillige basis deelnemen.

Planning:

Kosten: € 16.500



- Omgevingswet

De nieuwe omgevingswet brengt de nodige wijzigingen met zich mee. De wet- en regelgeving wordt drastisch gewijzigd maar ook de manier van werken zal een andere worden. Dit betekent veel voor de benodigde competenties van de medewerkers die hier mee te maken gaan krijgen. Voor beide invalshoeken zal een opleidingspakket samengesteld moeten worden. Voor de wet- en regelgeving zijn dit vooral opleidingen en cursussen met een vooral juridisch karakter. Op het gebied van de veranderende rol en wijze van dienstverlening zal dit zoveel mogelijk ingepast worden in het geheel van competentiegerichte opleidingen. Binnen het programma Omgevingswet zal een speciaal opleidingsplan worden gemaakt. Dit plan staat inhoudelijk deels op zichzelf maar heeft ook veel raakvlakken met het gemeentelijk opleidingsplan.

Opleiden vaktechnisch gebied:

In de tijd worden opleidingen en trainingen uitgezet van algemeen naar specialistisch. Naarmate de Omgevingswet dichterbij komt en de details duidelijker worden zullen we dan steeds specialistischer op gaan leiden.

Mogelijke onderwerpen (nader uit te werken):

1. Omgevingsvisie en programma's
2. Het vergunningensysteem van de Omgevingswet

3. Diverse cursussen 4 nieuwe AMVB's
4. Cursus reguliere vergunningen
5. Cursus uitgebreide vergunningen en contact andere overheden
6. De GREX en de Omgevingswet
7. Planschade
8. Overeenkomsten onder de Omgevingswet
9. Handhaving/toezicht
10. Diverse cursussen zoals natuur/bodem/milieu/archeologie/welstand etc.

Opleiden op competenties

Afhankelijk van wat de gemeente als ambitie zal neerleggen, veranderen ook de gewenste competenties. Onder de Omgevingswet is er sowieso al veel aandacht voor de verandering van cultuur en gedrag. Hier zal ook in diverse bijeenkomsten aandacht aan worden besteed. Dit heeft veel raakvlakken bij de andere trajecten die in de gemeente lopen en vraagt om een goede afstemming.

Opleiden in verband met persoonlijke ontwikkeling

De komst van de Omgevingswet kan ook leiden tot andere persoonlijke ontwikkelrichtingen. Dit vormt geen onderdeel van het opleidingsplan Omgevingswet maar moet een plek krijgen in het gemeentelijke opleidingsplan.

Doelgroep: De Omgevingswet heeft een brede impact en dat betekent dat veel collega's hier mee te maken krijgen. Sowieso de vergunningverleners (in de hele breedte) en de collega's van Ruimtelijke Ontwikkeling behoren tot de doelgroep. Daarnaast zijn er ook gevolgen voor het grondbedrijf en de afdeling Openbare ruimte. Verwachting is dat dit meer op specialistisch niveau is.

Planning: De planning is nog onduidelijk. Dit heeft te maken met het invoeringstraject van de Omgevingswet. Als het wetgevingstraject wordt vertraagd schuift het opleidingsplan hier deel in mee. Verwachting was dat de diverse opleidingen het tweede deel van 2018 van start zouden kunnen gaan en begin 2019 zullen dan de meer specialistische cursussen en opleidingen.

Stand van zaken eind augustus 2017:

Het Ministerie van IenM heeft meegedeeld dat de Omgevingswet uitgesteld gaat worden. Komende maanden verwachten we ook een uitspraak wat de termijn van uitstel wordt. Het ligt voor de hand om nu al voor te sorteren op de vertraging door het programma Omgevingswet te gaan temporiseren. Opleidingen en cursussen die specifiek gaan over de Omgevingswet en gericht zijn op specialisme schuiven sowieso door. Het voorbereidende werk dat moet worden gedaan in de werkgroepen wordt opnieuw bekeken en geprioriteerd. Het ligt voor de hand om de deelprojecten in de werkgroepen op te pakken onder het thema "werken en leren". De ervaring die we hiermee nu hebben is goed en dit willen we doorzetten.

Kosten:

Gezien de gewijzigde situatie kan het budget dat was voorzien voor opleidingen **2018** in zijn geheel worden verlaagd van € 140.000 naar € 55.000. Voor 2019 is er een budget van € 110.000.

- Overige opleidingen

Zoals eerder aangegeven vinden er doorlopend er diverse (incompany) leertrajecten plaats op het gebied van integriteit, Arbo, omgaan met agressie en geweld, 'hoe werkt de gemeente?', enz. Ook deze zullen blijven plaatshebben. Deze zullen nu nog beter gepland kunnen worden als het totaalpakket van opleidingen inzichtelijk is.

Gericht op competenties:

- Persoonlijk leiderschap / rolbepaling

De rol van de gemeentelijke overheid verandert en deze wordt minder eenduidig. Bijvoorbeeld: waar het ene vraagstuk vraagt om regulering of een strakke regie, vraagt juist het andere vraagstuk om een faciliterende houding. Dat vraagt aandacht voor de kwaliteiten en competenties van medewerkers. Zij zijn het die de veranderingen realiseren.

Dit traject is nodig om praktisch en concreet te maken wat de impact van veranderingen is en hoe medewerkers daar op hun eigen wijze antwoord op kunnen geven. Een traject over leren en anticiperen, over ieders eigen manier van bewegen en keuzes maken inclusief de krachten en valkuilen die daarbij horen. Ofwel, een leertraject waarin medewerkers werken aan hun persoonlijk leiderschap.

Het traject is gekoppeld aan de organisatiedoelen kwaliteit, duurzaamheid, innovatie en dienstverlening. Daarnaast draagt het bij aan het vergroten van de verantwoordelijkheid, en soms ook de senioriteit, die van de medewerkers meer en meer verwacht wordt.

Onderwerpen:

- Delen en leren over het anticiperen op ontwikkelingen in het werk:
 - o Welke ontwikkelingen spelen er? Welke rol willen we vervullen als gemeente? Wat is de impact ervan op mijn werk en wijze van (samen)werken? Wat blijft? Wat verandert?
 - o Welke beroep doen deze veranderingen op mij? Wat heb ik te geven en wat heb ik te leren om succesvol te blijven in mijn werk?
- Inzicht in persoonlijke drijfveren, kwaliteiten, valkuilen en gedragspatronen;
- Het formuleren van leerdoelen en het organiseren van het eigen leerproces (wat ga ik in mijn werkpraktijk ondernemen om mijn leerdoelen te realiseren?);
- Leren en experimenten op benoemde leerdoelen.

Doelgroep: medewerkers

Planning: jan 2018 – nov 2018

Kosten: n.t.b.



- Samen werken, samen leren in reguliere- en projectteams

In dit opleidingsplan ook aandacht voor de ondersteuning van teams. Teams zijn dé bakermat voor het leren, experimenteren en vernieuwen. Bovendien kan dat wat nodig is om onze rol als gemeente Veere goed te vervullen, geleerd worden in de eigen (project)teams.

Onder de noemer 'samen werken, samen leren', dagen we teams uit om aan de hand van een voor hen urgent vraagstuk het teamleren te versterken. Welke uitdaging durven/willen ze aangaan én wat hebben ze nodig om meters te maken? Leren en experimenteren met elkaar. Een

maatwerkprogramma voor teams dat aansluit op de doelen dienstverlening, innovatie en kwaliteit.

Afhankelijk van het vraagstuk vanuit de werkpraktijk en de leerbehoeften van het betreffende team kan aandacht gaan naar, bijvoorbeeld:

- Het met elkaar overeenkomen 'Waar staan en gaan we voor?'
- Het verkennen van leerbehoeften en leermogelijkheden binnen het teamwerk;
- Het als team brainstormen over en uitwerken van een nieuwe werkwijze;
- Het maken van afspraken, het nemen van eigenaarschap, het organiseren van support;
- Verkennen en werken aan thema's als: resultaatgerichtheid, samenwerken, verbinden en grenzen aangeven, feedback geven en ontvangen;
- De principes van het projectmatig werken;
- Het evalueren van de huidige werkwijze/wijze van leren en het aanpassen ervan waar nodig.

Doelgroep: (Project)teams

Planning: jan 2018 – okt 2018

Kosten: n.t.b.

- Feedback

Feedback – durf te vragen

Het belang van feedback vragen, neemt steeds meer toe in ons werk. De samenwerking met burgers, bedrijven en andere externe partijen vraagt steeds meer om informatie over wat er bij de ander leeft en hoe de ander jou als professional ervaart. Door feedback te vragen ontdekken we of we aan de wens van de klant voldoen en of er vernieuwing van producten of diensten nodig is.

Feedback vragen betekent leren. Aan de hand van de informatie uit feedback bekijk je of je het een volgende keer anders of beter kunt doen. Feedback draagt bij aan het zijn van een lerende organisatie. Een lerende organisatie beweegt constant mee met de veranderende vraag uit de omgeving. Deze omgevings sensitiviteit kunnen we sterker ontwikkelen door het vragen van feedback in te bedden in onze cultuur en werkwijzen.

Planning en doelgroep:

- Teamcoachtraject feedback geven voor MT (september 2017)
- Workshops over feedback vragen en feedback geven voor medewerkers. Wat is feedback? Hoe doe je dat? Wat kan in onze organisatie beter op dit gebied, zowel intern als extern? (eind 2017)
- Kosten: n.t.b.



Op persoonlijke ontwikkeling gericht:

- Opleidingen gericht op de persoonlijke ontwikkeling (POP)

Naast alle in dit opleidingsplan genoemde opleidingen zal er ruimte moeten blijven voor individuele opleidingen die passen bij de persoonlijke ontwikkeling en ambities van medewerkers. Dit kunnen opleiding zijn die niet direct terug te vinden zijn binnen de geschetste strategische opleidingen. Net als voorheen zal dit nog steeds mogelijk zijn en zullen deze terug te vinden zijn in het POP (zie ook het hierboven) en gelden hiervoor de gebruikelijke studiefaciliteiten zoals genoemd in artikel 17 van de car-uwo.

- Individuele opleidingen die passen binnen organisatieontwikkeling (SPP)
In bepaalde situaties, waarbij een doorkijk in de organisatie voor de langere termijn gemaakt wordt, mogelijk om een actieve benadering van medewerkers. Bijvoorbeeld daar waar er vacatures gaan ontstaan en geanticipeerd wordt op het aanwezig geachte talent van medewerkers. Dit zal plaats gaan hebben wanneer de SPP vormt krijgt en goed in beeld is welke plekken er vrijkomen en welke medewerkers hier wellicht op zouden passen.

Hogeschool Zeeland

Naast alle genoemde opleidingen is er nog een fenomeen, te weten Science in Residence (SiR) Veere (de samenlerende maatschappij). Dit is een samenwerkingsproject tussen de gemeente Veere en de HZ University of Applied Sciences met als doel op locatie in gezamenlijkheid te werken aan maatschappelijk vraagstukken met alle betrokken waaronder medewerkers van de gemeente Veere en docent-onderzoekers en studenten van de HZ. Voor beide partijen moet dit leiden tot een grotere maatschappelijke betrokkenheid.



Samenlerende maatschappij

Het Science in Residence samenwerkingsverband kan worden gezien als een living lab, een rijke leeromgeving waarin de drie O's en de burgers in gezamenlijkheid ingewikkelde maatschappelijk vraagstukken oppakken. Een living lab is daarmee een setting waar wordt geleerd door zowel studenten, docenten, professionals en andere geïnteresseerden vanuit diverse disciplines.

Science in Residence biedt de gemeente Veere de mogelijkheid om medewerkers te professionaliseren (leven lang leren) dat desgewenst kan resulteren in een erkend (HBO) diploma. De student wordt breed en diep opgeleid en leert kijken over de grenzen van zijn eigen discipline. Voor het behalen van een erkend diploma zal een student diverse competenties moeten aantonen die behoren bij een bepaald opleidingsprofiel. Het uitgangspunt is dat studenten hun competenties verwerven in de praktijk. In de gevallen dat niet alle competenties in de praktijk kunnen worden behaald, wordt teruggevalen op meer traditionelere scholing. Dit is echter de uitzondering, niet de regel.

Bij het daadwerkelijk invulling geven van het eigen interne opleidingsplan van de gemeente Veere zal de aansluiting en samenwerking gezocht worden met de HZ. Dit zal met name zijn bij opleidingen rond projecten, persoonlijk leiderschap en rolbepaling, samenwerken en samen leren alsook bij onderdelen als stages en het borgen van de outputkwaliteit/certificering.

Borging van de outputkwaliteit van opleidingen

Eigen 'certificering' om de kwaliteit te bewaken/monitoren en vast te leggen, na het volgen van een opleiding en de toepassing van het geleerde in de praktijk. Leren moet bestendig worden, de vrijblijvendheid is er niet meer. We willen de omslag maken van 'klassiek leren' naar 'leren als manier van werken'.

Vanuit de leidinggevenden maar ook het coachhuis en P&O zal gestimuleerd worden dat we elkaar blijven coachen d.m.v. feedback en intervisie.



Kaders en studiefaciliteiten

Om de kaders en (rand)voorwaarden van opleiden te borgen worden de geldende en toegepaste studiefaciliteiten tegen het licht gehouden en herijkt.

Rol van de OR?

Daar waar er nieuwe 'regels' gelden voor de medewerkers welke afwijken van de reeds gebruikelijke regelingen, is er met betrekking tot dat specifieke onderdeel sprake van instemmingsrecht o.g.v. art. 27 van de WOR. Het overige is ter toelichting/informatie voor de OR. Daarnaast wordt de OR (3 leden hiervan) aan de voorkant betrokken bij de totstandkoming en uitvoering van het opleidingsplan waarbij er meegedacht wordt en extra input gegeven kan worden. Dit creëert draagvlak binnen de OR en voorkomt achteraf discussie over de medezeggenschapsprocedure.



VERDERE INVULLING EN PRAKTISCHE UITWERKING VAN HET OPLEIDINGSPLAN

Hieronder wordt aangegeven wat de eerste planning is van de diverse onderdelen van het opleidingsplan en hoe we het verder gaan aanpakken.

Schema tijdspad opleidingen

Sept.'17	Okt.'17	Nov.'17	Dec.'17	1ekw.'18	2ekw.'18	3ekw.'18	4ekw.'18	2019
Inventariseren opleidingsbehoeften organisatie-breed, per afdeling								
Feedbacktraining MT en pilot								
Voorstellen schrijven								
Opleidingen (uren) opnemen in afdelingsjaarplan 2018								
Afttrap denktank/workshops Inbedding 'talent en leren' in gespreks-/ontwikkelcyclus								
Leiding geven aan 'leren'								
Basistrainingen Awb en contract-recht								
Verdiepingscursussen Juridisch								
Schrijven: brieven en e-mail: jan./febr.								
Kaders en – regeling studiefaciliteiten herijken:								
Onderzoeken en uitwerken certificering en kwaliteitsborging								
Persoonlijk leiderschap/Rolbepaling: n.t.b. na inventarisatie								
Samen werken, samen leren: n.t.b. na inventarisatie								
Projectleiderschap: n.t.b. na inventarisatie								
Omgevingswet: afhankelijk van invoeringsmoment van de wet								
POP: doorlopend vanuit de personeelsgesprekken								
SPP: doorlopend als gevolg van organisatieontwikkeling en talentontwikkeling								

Bovenstaand schema geeft een eerste planning aan voor een aantal onderdelen van het opleidingsplan. Een groot deel is op dit moment nog niet in te vullen omdat niet bekend is wat de opleidingsbehoefte is. Naast de door de organisatie 'aangewezen' opleidingen, zoals schrijven en juridische kwaliteit, is het noodzakelijk om de behoefte aan opleidingen zoveel als mogelijk uit de afdelingen en medewerkers zelf naar boven te krijgen. Hierin wordt dus niet voor de top-down-

benadering gekozen. Om daadwerkelijk invulling te geven aan een lerende organisatie is het in eerste instantie van belang om medewerkers goed mee te nemen in de te bereiken doelen en resultaten in de komende periode, voor het komende jaar (afdelingsplan) en de komende jaren (strategisch). De kunst om de medewerkers dan te laten aangeven wat zij nodig hebben aan opleiden en coaching van de leidinggevenden en collega's om de benoemde resultaten en een andere manier van werken te kunnen bereiken. Leren wordt dan een logisch gevolg hiervan. We werken dan ook vraaggericht en vanuit de behoeften van de medewerkers.

Opleidingsinventarisatie per afdeling

Om hieraan invulling te gaan geven wordt er voor gekozen om per afdeling een eerste inventarisatie te houden wat die opleidingsbehoefte voor nu en in de toekomst is. Hierbij wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de ontwikkeling die de betreffende afdeling of het organisatieonderdeel doormaakt, en de onderdelen die in het opleidingsplan aangegeven worden. Als concreet voorbeeld hiervan heeft inmiddels een inventarisatie plaatsgehad met het afdelingshoofd van OpRu, waaronder het team Voorbereiding & Beheer valt. Voor de ontwikkeling die dit team op dit moment doormaakt wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de opleidingsmogelijkheden zoals deze nu in het opleidingsplan zijn opgenomen, met zoveel als mogelijk maatwerk hierin. Deze 'pilot' dient als voorbeeld om dit per afdeling en teams verder te inventariseren. De planning is om dit te doen vóór oktober 2017 om zodoende het opleiden te kunnen plannen in de urenraming binnen de afdelingsplannen.

Timemanagement: er worden opleidingsuren gepland voor elke medewerker zodat 'tijd' geborgd is binnen het takenpakket, zowel voor de leidinggevende als voor de medewerker. Als we bij de inventarisatie ook de medewerkers betrekken wordt de behoefte door de medewerker zelf aangegeven en is de intrinsieke motivatie sterker om aan de opleiding deel te nemen.

Verschillende niveaus en overzicht

Uit de inventarisatie zal duidelijk worden dat de opleidingsbehoefte verschillende niveaus zal bestrijken, te weten organisatie-breed, afdelingsbreed, per team, per project en individueel. Dit tezamen geeft dan een totale invulling en totaaloverzicht van het concrete maar ook consistente opleidingsplan voor het komende jaar, en verder.

Er zal nog een format ontwikkeld worden om de opleidingsactiviteiten inzichtelijk en overzichtelijk te maken en te houden, zowel qua inhoud als kosten/budgetten.

Tijdsbeslag en resultaatafspraken

Het voorgaande betekent voor de leidinggevenden en de medewerkers dat zij goed moeten inventariseren wat er nodig is aan opleiden om de afgesproken- of nog af te spreken resultaten te kunnen behalen. Dit zal in de eerder genoemde afdelingsplanning maar ook in de resultaatgesprekken vastgelegd en afgestemd moeten worden. Opleiden en leren wordt hiermee een onderdeel van het werk, van de gesprekscyclus. Dit betekent dat het daarmee tevens een onderdeel van de beoordelingssystematiek wordt. Dit omdat het deel uitmaakt van de resultaatafspraken die je (samen) aan de voorkant maakt.

Met andere woorden: de resultaten van de te volgen opleidingen kunnen pas dan onderdeel van de beoordeling uitmaken wanneer deze aan de voorkant van de gesprekscyclus, bij de resultaatafspraken, zijn vastgelegd.



Wat betekent dit voor het coachhuis, P&O?

Om het opleiden goed neer te zetten en te borgen zal er behalve voor de leidinggevende en de medewerkers op verschillende fronten capaciteit nodig zijn. De beleidsmatige lijnen zullen uitgezet moeten worden en zaken moeten georganiseerd, geregeld en geregistreerd moeten worden:

- Strategisch/beleidsmatig zal er vanuit P&O (adviseur) inzet nodig zijn: de afdelings- en organisatiebrede doelen koppelen aan de organisatieontwikkeling vanuit de MT-doelen en de lijnen uitzetten. Hierbij behoort ook het blijven evalueren (PDCA) en verbeteren van het leren binnen de organisatie.
- Het organiseren en regelen van de opleidingen en contacten met diverse aanbieders zal ook onderhouden moeten worden. Ook dit kan vanuit P&O plaatshebben.
- Het administreren en registreren alsook het 'certificeren' zal de nodige capaciteit vergen. Deze ondersteuning kan vanuit P&O of anders plaatshebben.
- Het Coachhuis heeft naast een adviserende rol, vooral een faciliterende rol voor medewerkers. Het MT en P&O zetten de lijnen en doelen uit, het Coachhuis is een faciliteit waar medewerkers kunnen kijken wat ze nodig hebben om hierin mee te groeien en te ontwikkelen. De onafhankelijke positie van het Coachhuis stimuleert dat medewerkers zelf regie nemen over hun eigen leervraag. Dit draagt bij aan de cultuuromslag en het worden van een lerende organisatie.
- Qua communicatie/creatie is het belangrijk om ondersteuning te hebben. Om opleiden goed neer te zetten en in beeld te houden is een goede balans tussen vorm en inhoud belangrijk. Het is raadzaam om hier op een creatieve en soms ludieke wijze vorm aan te geven.

Deze inzet ziet er als volgt uit:

<i>Wat</i>	<i>Wie</i>	<i>Nu (uur p/wk)</i>	<i>Nodig (uur p/wk)</i>
Strategisch/beleidsmatig	P&O-advies	2	6-8
Organiseren/regelen	P&O-beheer	-	6-8
Administratie	Adm.ondersteuning	2	8
Coaching/opleidingsadvies	Coachhuis	25,2	25,2 *
Communicatie	communicatieadvies	-	2
Totaal		Ca. 30	Ca. 50 +

* Voor het coachhuis is het lastig om in te plannen wat de verwachte inspanning zal moeten zijn. Enerzijds omdat het laatste half jaar gemiddeld zo'n 10 uur per week werd besteed aan het ontwikkelen van het opleidingsplan en het regelen van de schrijftrainingen e.d. Anderzijds zal dit ook afhankelijk zijn van de individuele coachingsbehoefte die er nog is naast de gekozen opleidingen vanuit de afdelingsinventarisaties. Verwacht dat het in ieder geval meer zal zijn dan nu. Op dit moment wordt er reeds gebruik van een externe coach als 'overloop' voor de interne coach. Deze constructie zou dan ook doorgezet kunnen worden. Een andere optie is om andere

medewerkers op te leiden als coach. Hiermede zouden we dan ook weer invulling geven aan de persoonlijke ontwikkeling van die medewerkers.
Dit betekent dat er extra inzet nodig is in vergelijking met nu, zo'n 20 uur per week. Dit zal in het totaalplaatje van P&O bekeken worden.

Kostendekking/budgetoverzicht

Begroot

Regulier opleidingsbudget 2017	219.178
Reserve ILB	<u>200.000</u>
Totaal	419.178

Uitgaven

Regulier budget tot 1/8 17	161.403
Traject 'aanspreken'	7.000
Juridische trainingen	16.500
Leertraject 'schrijven'	<u>120.000</u>
Totaal	304.903

<u>Beschikbaar</u>	114.275
Hiervan nog te reserveren/betalen voor reguliere opleidingen	<u>34.275</u>
Resteert voor 'opleiden en leren'	80.000

n.b.

- Inhuur juridische kwaliteit wordt niet uit opleidingsbudget betaald
- reserve ILB nog beschikbaar te stellen met B&W-besluit

Tijdspad korte termijn:

- 1^e week juli 2017 Concept naar hoofd bedrijfsvoering en gemeentesecretaris
- 2^e week juli 2017 bespreking concept met OR-afvaardiging; doorgeschoven naar 11 september
- 3^e week juli 2017 bespreking in MT en 'go' voor verdere uitwerking
- 12 september 2017 presentatie aan MT
- 15 september 2017 bespreking in klein OR- verband
- 19 september 2017 beslispunten in MT
- Oktober 2017 Opleidingsplan te informatie naar het college; beschikbaar stellen ILB-reserve ter besluitvorming naar het college, met instemming van OR.
- Oktober 2017 e.v. verdere uitrol.

*

Een lerende organisatie is een organisatie die haar leden of medewerkers in staat stelt de dienstverlening aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving door scholing, ontwikkeling en initiatief te stimuleren.

**

Artikel 17:1

- 1. De ambtenaar is op de eerste plaats zelf verantwoordelijk voor zijn duurzame inzetbaarheid en loopbaanperspectief, waardoor diens positie op de interne en externe arbeidsmarkt verbetert.*
- 2. In het belang van de organisatie en zichzelf ontwikkelt de ambtenaar zich door middel van scholing en het opdoen van werkervaring.*
- 3. De ambtenaar maakt actief gebruik van het gemeentelijk loopbaanbeleid.*

Artikel 17:2

- 1. Het college begeleidt en ondersteunt de ambtenaar bij het verbeteren en ontwikkelen van diens inzetbaarheid en mobiliteit.*
- 2. Het college voert een actief intern en extern mobiliteitsbeleid en onderhoudt loopbaanbeleid, gericht op mobiliteit en organisatieverandering.*
- 3. Het college wijst de ambtenaar op diens mogelijkheden binnen het gemeentelijk loopbaanbeleid.*