

Besluit van het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Vijfheerenlanden houdende regels omtrent het opleidingsplan

Opleidingsplan

Inhoudsopgave

- 1. Inleiding
- 2. Doel opleidingsplan
- 3. Kernwaarden
- 4. Gewenste werkwijze Vijfheerenlanden
- 5. Verschillende methoden
- 6. Ontwikkeling HR en instrumenten start teams
- 7. Opleidingsplan
- 8. Facilitering opleidingsplan
- 9. Studiefaciliteiten
- 10. Borging
- 11. Budget
- 12. De gewenste verandering

1. Inleiding

Vanuit de missie en visie is de doelstelling van onze nieuwe gemeente Vijfheerenlanden om te komen tot een moderne resultaatgerichte gemeente die uitgaat van de kracht van de samenleving, opgabegericht en wijk en kerngericht werkt en de nieuwe bestuurskracht weet te benutten.

De bedoeling

De overheid trekt zich terug en de burger moet steeds meer zelf doen en dus zelfredzaam zijn. We verwachten van onze medewerkers dat ze resultaatgericht zijn, verbindingen maken en eigenaarschap tonen.

Het is van belang dat onze organisatie in staat is om aan te sluiten bij de behoefte van de inwoners, ondernemers en maatschappelijke instellingen door inzet van verbindende medewerkers. De organisatie zal hiervoor per 1 januari 2018 niet direct 'klaar' zijn. Een intensief traject van ontwikkeling is noodzakelijk om de transitie van de meer traditionele organisatievorm naar de beoogde zelforganisatie tot stand te brengen via een netwerkmodel. Dit met de kanttekening dat zelforganisatie een middel is en niet een doel op zich.

Om de medewerkers, netwerkmanagers (NWM), directie en college te ondersteunen bij het eigen maken van de gewenste werkwijze is dit opleidingsplan opgesteld. Het opleidingsplan is een meerjarenplan waarbij voor 2018 de focus ligt op de start en de ontwikkeling van het eigen maken van de gewenste werkwijze. De teams gaan zich gedurende 2018 verder ontwikkelen, waarbij zij pro actief aansluiting hebben met buiten, waardoor de behoefte aan opleiding eventueel wijzigt. Hierop wordt het opleidingsplan vanaf 2019 aangepast. Dit opleidingsplan is een onderdeel van het strategisch ontwikkelplan Vijfheerenlanden dat begin 2018 gereed is.

2. Doel opleidingsplan

Het doel van het opleidingsplan is om medewerkers gedurende de periode 2018-2019 gelegenheid te bieden om

- zich verder te bekwamen in de competenties die vanuit de Vijfheerenlandse werkwijze van belang zijn
- zich de kernwaarden eigen te maken
- zich verder te ontwikkelen naar opgabegericht, procesgericht etc
- hun eigen talenten verder te ontwikkelen en te werken aan hun eigen duurzame inzetbaarheid waarbij ze zelf regie nemen op de eigen loopbaan

Om een goede invulling te geven aan ons opleidingsplan is het van belang dat we een gezamenlijk beeld hebben over onze kernwaarden en de gewenste werkwijze.

3. Kernwaarden

Vanuit onze visie en missie werken we met vijf kernwaarden. Te weten wendbaar, betrouwbaar, resultaatgericht, duurzaam en verbindend. Onze kernwaarden zeggen iets over het gewenste gedrag van bestuur, management en medewerkers en om dit naar buiten naar haar inwoners uit te dragen.

Hieronder staat het gewenste gedrag summier en organisatie breed beschreven. Binnen het bestuur, management en de teams vindt verdere uitwerking plaats over het gewenste gedrag vanuit hun rol binnen de organisatie.

Wendbaar

We zijn in staat om op een efficiënte manier uitvoering te geven aan onze basisdienstverlening en op een effectieve manier de wettelijke taken uit te voeren. Daarnaast hebben we het vermogen om maatwerk te leveren en te denken in mogelijkheden.

Gedrag

De wendbare medewerker toont eigenaarschap en is in staat om aan te sluiten bij de behoeftes van klant, burger en andere stakeholders en speelt hierop in en is in staat om los te laten. We kijken naar wat er wel kan in plaats van wat er niet kan.

Betrouwbaar

We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen. Ons handelen is uitlegbaar met inachtneming van de geldende regels. Gelijke situaties worden gelijk behandeld. Verschillen in opgaven maakt dat we doen wat nodig is gericht op maatwerk.

Gedrag

De betrouwbare medewerker neemt verantwoordelijkheid voor eigen handelen en komt zijn afspraken na. Binnen het team spreken de medewerkers elkaar hierop aan. De medewerker kent de gedragscode van Vijfheerenlanden en handelt hiernaar.

Resultaatgericht

We zorgen ervoor dat we ons doel bereiken op een zo efficiënt mogelijke manier.

Gedrag

De resultaatgerichte medewerker gaat recht op zijn doel af. Bewandelt weinig of geen zijpaden. Werkt efficiënt en bereikt daardoor ook sneller bepaalde resultaten.

Duurzaam

Grote verandering op het gebied van de bevolkingsgroei, het klimaat, de economie en het milieu vragen om anders denken en handelen.

Gedrag

Dit betekent dat onze medewerkers vanuit een duurzame gedachte handelen.

Verbindend

We werken mensgericht vanuit verbinding met de samenleving en maatschappelijke partners. Als we weten wat er leeft binnen de gemeenschappen zijn we in staat om goed aan te sluiten. We geloven dat strategische allianties steeds belangrijker worden bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Gedrag

De verbindende medewerker luistert, geeft ruimte en doet aan verwachtingsmanagement. Hij is zich bewust van de wensen en belangen van de klant, zowel intern als extern.

4. Gewenste werkwijze Vijfheerenlanden

Het gewenste gedrag vanuit onze kernwaarden is een basis voor hoe we willen gaan werken in Vijfheerenlanden. We willen op verschillende manieren gaan werken die beter aansluiten op de wensen van onze klanten. We werken wijk- en kerngericht door naar buiten te gaan, in gesprek te gaan met inwoners, verenigingen en ondernemers. We halen vragen en behoeftes op en gaan samen met betrokkene op zoek naar oplossingen. We werken opgavegericht en hebben een beeld van onze opgaven vanuit het concernprogramma, wet- en regelgeving, de opgavetafel en de wijken en kernen.

Werken in Vijfheerenlanden betekent concreet dat onze medewerkers de mensen en gemeenschappen kennen. Oplossingen tot stand laten komen door ontmoeting. De juiste vragen stellen, luisteren, goed kunnen aansluiten, leren loslaten, verbinden en waarnemen. Medewerkers hebben het lef om buiten de gebaande paden te wandelen als de situatie daar om vraagt. Geredeneerd wordt vanuit de bedoeling, gedacht wordt in mogelijkheden. We kijken door de ogen van onze klanten en partners naar ons werk, rekening houdend met wet- en regelgeving en voorschriften vanuit bestuurlijke gremia. De medewerkers hebben het (strategisch) vermogen om samen met anderen te komen tot effectieve, innovatieve en creatieve oplossingen. Ze zijn betrouwbaar en flexibel.

Opgavegericht werken

We doen alleen datgene waar maatschappelijk behoefte aan is (meerwaarde heeft). Vanuit verschillende partijen (burgers, bedrijven en instellingen) worden opgaven geleverd. Deze opgaven komen voort uit het collegeprogramma, wet- en regelgeving en worden zichtbaar in de maatschappij. Per opgave wordt bepaald welke professionals er nodig zijn om de opgave van antwoord te voorzien. Dit door het team zelf, via de werkwijze van de opgavetafel of via wijk- en kerngericht werken. De kern van opgavegericht werken is dat we in iedere situatie bezien welke waarde we kunnen toevoegen aan werkelijke oplossingen. We beperken ons niet tot het volgens de regels uitvoeren van onze wettelijke taken en houden ons niet star vast aan door onszelf geformuleerde standpunten.

Opgavetafel

Er komen nieuwe opgaven of initiatieven binnen vanuit de samenleving en vanuit de organisatie. Deze worden besproken via de "opgavetafel" in 3 fases. Tijdens fase 1 (ambitiefase) wordt bepaald welke rolname past bij de gemeente. De betrokkenen bij deze fase zijn initiatiefnemer, directie en college.

Fase 2 (de tactische fase); wanneer de gemeente een rol voor haarzelf ziet dan wordt deze rol verder uitgewerkt wat leidt tot een resultaatbeschrijving inclusief financieel kader. De betrokkenen bij deze fase zijn initiatiefnemer, teams, netwerkmanagers en directie. Tijdens fase 3 (operationele fase) wordt uitvoering gegeven aan de opgave. De betrokken medewerkers beslissen over het hoe en haken op basis van talent en competenties aan op de te nemen acties. De overige betrokkenen hierbij zijn de netwerkmanagers (faciliterende rol) en het college.

Wijk en kerngericht werken

Wijken en kernen hebben allemaal een eigen identiteit. Zij verschillen in sociale en fysieke structuur en kennen dus ook een eigen problematiek en behoeften. Het is daarom belangrijk dat we de mensen en gemeenschappen kennen, we werken van buiten naar binnen. We halen op wat er buiten leeft waarbij we uitgaan van de zelfredzaamheid van onze inwoners. We faciliteren waar nodig en lossen gezamenlijk problemen op. Wijkambassadeurs hebben hierbij een belangrijke rol. Zij staan midden in de samenleving en halen op wat er in die wijken en kernen leeft.

Klantgericht werken

We onderzoeken de wensen en behoeften van zowel de interne als externe klant en handelen hiernaar. Dit doen we door de klant centraal te stellen zonder het belang van de werkgever te kort te doen.

Procesmatig werken

Er wordt gekeken naar het belang van handelen op het hele proces. Proceseigenaren hebben als rol het procesontwerp en procesresultaat continu te verbeteren met het oog op de doelstellingen.

5. Verschillende methoden

Om invulling te geven aan bovenstaande werkwijze kunnen we verschillende methoden inzetten zoals lean, agile/scrum, projectmatig werken en zelforganisatie.

Lean filosofie

De Lean filosofie kunnen we inzetten voor het sturen op resultaten en het continu verbeteren van processen. We elimineren alle vormen van verspilling door bijvoorbeeld digitalisering, standaardisering, voorkomen van fouten, wegnemen van overbodige processtappen of bewerkingen. Doel is om te komen tot een efficiënt proces met een product dat optimaal voldoet aan de wensen van de klant.

Agile / scrum

Een Agile / scrum aanpak stelt een team in staat snel in te spelen op een gewijzigde situatie of wensen van de klant. We kunnen dit inzetten voor vraagstukken die nieuwe, innovatieve oplossingen vragen. Mensen die floreren in een Agile team zijn niet bang voor verandering en minder geneigd naar zekerheden te zoeken. Eigenlijk leren we door te doen en is het belangrijk ergens aan te willen en kunnen beginnen zonder dat het eindresultaat helemaal vaststaat.

Projectmatig werken

Projectmatig werken zetten we vooral in binnen de fysieke omgeving (bouwprojecten) en bij civiel technische werken (renovatie/vervanging).

Zelforganisatie

Zelforganisatie is een manier van werken waarbij medewerkers en teams de ruimte krijgen om hun werk in te richten op de wijze die zij het beste vinden. Zij zorgen er zelf voor dat de beoogde resultaten met betrekking tot de verschillende opgaven bereikt worden. Daarbij zijn zij zelf verantwoordelijk voor de resultaten die zij behalen (de output) en daarmee voor de planning, werkverdeling en de voortgangsbewaking. Deze werkwijze stimuleert verantwoordelijkheid voor de prestaties van het team. Hierbij staat persoonlijk leiderschap centraal. We gaan uit van zelfredzame en zelfbewuste professionals die in grote mate zelf sturen op de opgaven, taakverdeling, tijd en plaats, kwaliteit, integraliteit en proces optimalisatie. Het management is sparring partner en is gericht op ontwikkeling van medewerkers en faciliteert hen hierbij. Zij zijn coachende leiders met sturende vaardigheden. Daarnaast nemen medewerkers deel aan pop up teams. Bij de verdeling van taken en rollen binnen het team wordt er ruimte ingecalculerd voor deelname aan pop up teams.

6. Ontwikkeling HR en instrumenten start teams

Hieronder staat aangegeven welke HR ontwikkeling er nodig is met de daarbij behorende instrumenten bij de start van de teams.

We zijn ons hierbij bewust dat de doorontwikkeling naar de gewenste werkwijze in verschillende fasen en tempo gaan lopen. Daarbij kun je uitgaan van de volgende fasen:

1. Aanloop (2018)
2. Start ontwikkeling gewenste werkwijze. Waar staan we nu als team en waar willen we naar toe (2018).
3. Doorlopen ontwikkelfasen (2018-2019)
4. Evaluatie, waar staan we nu, afronding of bijsturing (2019 - ...)

Start teams

De verwachting is dat we half november 2017 in grote lijnen weten hoe ons personeelsbestand eruit komt te zien. We gaan werken vanuit 3 oriëntatiegebieden (Diensten, Leefomgeving en Bedrijfsvoering) met de daarbij behorende teams. Dit naast het team bestuur, raad, directie en NWM. Voor elk team is

er een fysieke toolkit beschikbaar. De inhoud hiervan staat beschreven in het memo “klaar voor de start.”

Inzicht in talenten

Zodra de bezetting van de teams bekend is wordt er met elkaar kennis gemaakt. Dit o.a. via een teamdag met als doel inzicht te krijgen in elkaars talenten en drijfveren. De bedoeling is dat we elkaar eerst op een informele wijze leren kennen. Aansluitend hierop willen we inzicht krijgen in elkaars talenten en drijfveren via een talentenanalyse op individueel en team niveau (profiel dynamics of disc). Hierbij hebben de netwerkmanager en HRM een faciliterende en coachende rol.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor resultaat en verdeling rollen

Daarna worden de te behalen resultaten samen met de netwerkmanager in beeld gebracht en worden op basis van de talenten de taken verdeeld. Voor de ontwikkeling naar zelforganiserende teams bepalen de teamleden met ondersteuning van de netwerkmanager en HRM op basis van talenten de taken waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Een rolverdeling, zoals omschreven in het memo verdeling P taken, kan hierbij een hulpmiddel zijn.

De resultaten worden teruggekoppeld aan de netwerkmanager en indien nodig vindt bijsturing of coaching plaats. Het team heeft de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het resultaat waarbij teamleden elkaar ondersteunen en feed back geven.

Daarnaast nemen medewerkers deel aan pop up teams. Bij de verdeling van taken en rollen binnen het team wordt er ruimte ingecalculeerd voor deelname aan pop up teams.

De teams bepalen zelf welke werkwijze en rollen zij inzetten om het resultaat te behalen. Het eigen maken van deze werkwijze maakt deel uit van het aanbod van het opleidingsplan Vijfheerenlanden.

7. Opleidingsplan

Verschillende activiteiten zoals projectmatig, opgavegericht, procesgericht werken en zelforganisatie vragen om verschillende rollen en competenties. Sommige van deze werkvormen (Lean, Agile en projectmatig werken en opgavegericht werken) vragen specifieke expertise om deze in de organisatie breed te kunnen uitrollen en blijvend te ondersteunen en aan te jagen. Het is immers heel verleidelijk om de dingen weer te gaan doen zoals we dat altijd al deden. HRM gaat in samenwerking met de directie en netwerkmanagers de medewerkers van Vijfheerenlanden en het bestuur hierbij ondersteuning bieden via een aantal opleidingen en workshops.

Binnen de teams, directie, bestuur en NWM zelf wordt bepaald waar ze behoefte aan hebben en wanneer ze wat vanuit het opleidingsaanbod gaan inzetten. Hierbij is het van belang dat de teams zelf inzicht hebben in waar ze nu staan en wat ze vanuit het aanbod (inhoud opleidingsplan) nodig hebben om te komen naar waar ze naar toe gaan in relatie tot de bedoeling. Immers de medewerkers van gemeente Leerdam, Vianen en Zederik hebben de afgelopen tijd geïnvesteerd in hun eigen ontwikkeling via o.a. de Leerdamse Leeromgeving, Viaanse Leeromgeving, project XL en Ciep trainingen. Dit zijn trainingen waardoor medewerkers beter in staat zijn overzicht te hebben van hun werkzaamheden (zelforganisatie) en om prioriteiten te kunnen stellen.

Een belangrijk uitgangspunt is dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling. Het is aan HRM en de netwerkmanagers om dit zo goed mogelijk te faciliteren en te ondersteunen via o.a. training, coaching en individuele begeleiding.

Vakopleidingen en individuele ontwikkeling i.v.m. schaa sprong van 20.000 naar 54.000 inwoners zoals strategische advisering en morele oordeelsvorming zijn buiten beschouwing gelaten. Deze behoefte wordt binnen de teams op individueel en teamniveau bepaald.

Inhoud opleidingsplan

Onderwerp	Inhoud / doel	Hoe	Planning
Start teams	Ontmoeten en inzicht in elkaars talenten.	, Informeel kennismaken. Uitwerking/ideeën hiervoor vindt plaats binnen pop up team klaar voor de start., Talentenanalyse op individueel en team niveau. Bespreking tijdens teamdag begeleiding door NWM/HRM en eventuele externe coach., leder team maakt een doorvertaling van het gewenste gedrag behorende bij de kernwaarden vanuit hun rol binnen de organisatie	Zsm nadat team indeling bekend is

Opgavegericht werken	, Opgave gericht werken. Hoe doen we dat. , Via agile / scrum, Door invulling te geven aan de opgavetafel *, Door samen te werken met bewoners en partners. Samen beleid ontwikkelen en realiseren. , Competenties ruimte geven en nemen aan samenleving. , Hoe halen we opgaven vanuit de wijken en kernen en wat is hierbij de rol van de wijkambassadeur., Wijk en kerngericht werken.	, Een aantal medewerkers volgt een workshop. Deze geven ze daarna zelf aan alle medewerkers., Workshops door eigen medewerkers (pop up team), Workshop door externe opleider., Innovaties waar mogelijk en beleidsbeëindiging., Niet praten maar doen., Wijkambassadeurs kijken in de keuken van een andere gemeente., Zij vervullen een voorbeeldrol.	Gedurende 2018
Klantgericht werken	, De juiste vragen stellen, luisteren verbinden en waarnemen waarbij we de bestuurlijke sensitiviteit n acht nemen., Met NWM / directie nader bepalen wat we hieronder verstaan. Dit verder uitwerken binnen de teams.	Workshop door externe aanbieder.	Gedurende 2018
Feedback geven en ontvangen, waaronder conflicthantering	Medewerkers in staat stellen om op een effectieve en positieve manier feedback te geven en te ontvangen. En hoe voorkomen we conflicten.	Algemene workshop door externe aanbieder. Binnen teams bepalen hoe we elkaar aanspreken.	Gedurende 2018
Zelforganisatie	, Inzicht in taken en verschillende rollen binnen teams. Wat zijn de doe je wel en wat doe je niet als zelforganiserende teams., Begeleiding bij ontwikkeling team naar zelforganisatie	, Een voorzet over zelforganisatie wordt gedaan door een werkgroep bestaande uit dir/nwm en med, Interne begeleiding door NWM en HRM. Inzet externe coaches naar behoefte.	Gedurende 2018
Effectief vergaderen	Hoe kunnen we efficiënt en effectief vergaderen	Workshop externe aanbieder	Gedurende 2018
Coachend leiderschap	Ontwikkeling NWM naar coachend leiderschap	Coaching traject op basis van (individuele) behoefte	Gedurende 2018
Ons nieuwe werken	Hoe werken we tijd en plaats onafhankelijk. Input volgt wanneer de inhoud bekend is.		Gedurende 2018
Procesmatig werken	Hoe ontwerp en bewaak je een proces	Interne workshops door eigen medewerkers.	Gedurende 2018
, Projectmatig werken, (voor alle domeinen)	, Wat is een project, wat is hierbij de gewenste aanpak en	Workshops door externe en daarnaast vanuit eigen medewerkers.	Gedurende 2018

	hoe zorg je ervoor dat het project op de juiste wijze inbedding heeft in de bedrijfsvoering., Verschillende methodes zijn hierbij mogelijk waaronder projectmatig creëren		
Programma management	Hiermee worden doelen, inspanningen en middelen in beeld gebracht. Dit draagt bij om de realisatie van doelen.	Workshops door externe en daarnaast vanuit eigen medewerkers	Gedurende 2018

8. Facilitering opleidingsplan

Het opleidingsplan is een veelomvattend project. Om te zorgen dat dit project in goede banen wordt geleid is er een projectgroep samengesteld bestaande uit een directielid (opdrachtgever), senior HR adviseur (projectleider), leden van het programmabureau en een communicatieadviseur. Het doel van deze groep is bespreken stand van zaken van ieder zijn eigen discipline en bepalen of bijsturing nodig is. Dit om de doelstellingen van het opleidingsplan te realiseren.

Programmabureau

Gedurende het gehele traject vindt er vanuit HRM secretariële ondersteuning plaats voor het inplannen van workshops, het regelen van ruimtes, bijhouden deelname en plaatsen informatie op intranet. Zij kan hierbij een beroep doen op ondersteuning vanuit het team bestuur ondersteuning en secretariaat en communicatie.

9. Studiefaciliteiten

Het aanbod binnen het opleidingsplan bestaat uit diverse vormen zoals coaching, workshops en interne trainingen door eigen medewerkers. Wanneer gebruik gemaakt wordt van dit aanbod of een vakinhoudelijke cursus wordt gevolgd dan wordt de medewerker hiervoor gefaciliteerd in de vorm van tijd en geld. Er geldt hierbij geen terugbetalingsverplichting.

Het aanbod van het opleidingsplan biedt ook mogelijkheden voor ontwikkeling op individueel niveau. In het jaar 2018 is de NWM met ondersteuning van HRM betrokken bij de individuele ontwikkeling van de medewerker waarvoor gesprekken plaatsvinden die worden doorvertaald in het Persoonlijke Ontwikkelplan. Een opzet hiervoor wordt nog gemaakt gezamenlijk in relatie tot het beoordelings- en ontwikkel systeem. Wanneer er op individueel niveau een opleidingsbehoefte bestaat, zoals strategische advisering vanwege schaa sprong, buiten het opleidingsplan om dan wordt hiervoor maatwerkafspraken gemaakt met de medewerker door de NWM binnen het daarvoor beschikbare budget (zie punt 11 onder kopje 'budget').

10. Borging

Herhaling van verschillende onderwerpen draagt bij tot een betere borging van het geleerde. Dit kan in de vorm van intervisiebijeenkomsten, werkconferenties en promotiemateriaal op intranet. Tevens is het belangrijk dat het bestuur, directie en NWM een voorbeeldrol hebben en gezamenlijk met HRM blijven aanjagen en ondersteuning bieden. Ze houden de swung erin.

Het geleerde wordt geborgd binnen de teams waardoor zij hun ontwikkeling en de toegevoegde waarde hiervan laten zien. De medewerkers hebben de kans om zich verder te ontwikkelen naar o.a. de gewenste werkwijze. In het nog te ontwikkelen beoordelingssysteem wordt de ontwikkeling van de teams gemonitord zodat de gezette stappen zichtbaar worden.

11. Budget

In de concept begroting van 2018 is rekening gehouden met in totaal € 529.500,= ten behoeve van opleidingen, inclusief vak- en ICT gerichte opleidingen.

	algemeen	afdelingen	TOTAAL
Zederik	68.000	28.826	96.826
Vianen	50.000	169.858	219.858
Leerdam	121.900	90.900	212.800
TOTAAL	239.900	289.584	529.484

Daarnaast wordt er gedurende 2 jaar een bedrag van € 80.000,- per jaar extra geïnvesteerd ter vrije invulling van de NWM en teams voor de gewenste ondersteuning. Dit valt niet binnen het budget van dit opleidingsplan.

De formatie 2018 bestaat uit 346 fte verdeeld over 41 teams.

In eerste instantie wordt het budget van € 529.500,- als volgt verdeeld:

1. Budget opleidingsplan	€ 280.000,- (rond 800,- p/fte)
2. Budget vakinhoudelijke opleidingen	€ 170.000,- (rond 500,- p/fte)
3. Budget overig t.b.v. (door) ontwikkeling *	€ 79.500,-

*binnen dit budget vallen ook de benodigde opleidingen vanwege gevolgen schaa sprong.

Geschatte kosten

Het beschikbare budget is bekend en de werkelijke kosten vanuit het opleidingsplan zijn nog moeilijk in te schatten. Dit is namelijk op basis van de behoefte die ieder team zelf heeft. Dit geldt tevens voor de behoefte aan vakinhoudelijke cursussen.

Het voorstel is dat ieder team op basis van bovenstaande verdeling (onderdeel 1 en 2) opleidingsgelden krijgt toegekend. Bestaat het team bijvoorbeeld uit 10 fte dan krijgt dit team € 8.000,- welke zij kunnen besteden aan onderdelen vanuit het opleidingsplan en € 5.000,- ten behoeve van vakinhoudelijke en ICT gerichte opleidingen. HRM is budgethouder van het 3e onderdeel en dit is bedoeld voor individuele ontwikkeling van onze medewerkers naar een andere functie of een WNW traject. Dit in samenspraak met de NWM en directie.

Eventuele bijstelling op deze verdeling vindt na een half jaar plaats.

12. De gewenste verandering

Om de gewenste verandering te laten slagen zijn onderstaande elementen van belang. Laten we er samen een succes van maken!