

Strategisch opleidingsbeleid gemeente Waalwijk

Strategisch Opleidingsbeleid

Inhoudsopgave

MANAGEMENT SUMMARY 3

1. INLEIDING 4

Wat is het doel?

2. KADER 6

2.1 Opleiden op strategisch niveau

3. STRATEGISCH BELEID 7

3.1 Integraal management

3.2 Klantgerichtheid

3.3 Arbo/BHV en CiEP

4. OPLEIDEN OP AFDELINGS- EN INDIVIDUEEL NIVEAU 11

4.1 Afdelingsniveau

4.2 Individueel niveau

4.3 POP

5. BUDGET 12

6. MONITORING 13

6.1 Strategisch opleidingsbudget

6.2 Budget op afdelings- en individueel niveau

7. CONCLUSIE 14

8. AFSPRAKEN TER DOORONTWIKKELING VAN DEZE NOTITIE 14

MANAGEMENT SUMMARY

Hieronder vindt u de belangrijkste punten uit deze nota:

1. Het doel van strategische opleiding (en ontwikkeling) is: medewerkers de vereiste kennis en houding bij te brengen, zodat zij de doelen, die de organisatie beoogt, kunnen realiseren en/of hun inzet kunnen verhogen.
2. Strategische Opleidingsplanning is cyclisch (jaarlijks). Dit cyclische model bestaat uit vier onderdelen, te weten:
 - q Strategisch opleidingsbeleid
 - q Uitwerking opleidingsplan
 - q Uitvoering
 - q Evaluatie
3. Het opleidingsbeleid kent drie sporen. De strategie van de organisatie geeft richting aan een deel van het opleidingsbeleid (1). De ontwikkelingen binnen het vakgebied vragen inspanningen van de medewerkers om 'bij te blijven' (2). Ook bestaan er individuele loopbaanwensen van medewerkers (3).
4. Uitgangspunten voor het strategisch opleidingsbeleid komen voort uit het strategisch organisatie management en zetten in op bevorderen van:
 - q integraal management;
 - q flexibiliteit & mobiliteit;
 - q basiscompetenties open houding, samenwerken, verbeteringsgericht, klantgericht en consistent.
5. Voor 2011 is op strategisch niveau ingezet op integraal management en de competentie klantgerichtheid. De POP's en Strategische Personeelsplanning geven invulling aan het opleiden op afdelings- en individueel niveau, naast CIEP- en BHV/Arbo-cursussen.
6. Het opleidingsbudget dient de komende jaren door te groeien naar 2% van de totale loonsom in 2014 en in de jaren daarna te streven naar 3%. Waarbij dit budget wordt verdeeld tot 25% strategisch en het overige voor opleidingen op afdelings- (65%) en individueel niveau (10%).
7. Monitoring van resultaten en budget vindt twee maal per jaar plaats via rapportage aan het managementteam. HRM coördineert.

1. INLEIDING

Aanleiding voor deze beleidsnota over strategisch opleidingsbeleid is de kadernotitie 'strategisch organisatiemanagement'. Daarin is als aanbeveling opgenomen – ter ondersteuning van het strategisch organisatiemanagement - om strategisch opleidingsbeleid te formuleren.

Het doel van strategische opleiding (en ontwikkeling) is:

medewerkers de vereiste kennis en houding bij te brengen, zodat zij de doelen, die de organisatie beoogt, kunnen realiseren en/of hun inzet kunnen verhogen.

De tijd dat opleidingen voor ambtenaren bestonden uit wat losse cursussen om specifieke kennis bij te spijkeren is voorbij. Opleidingen zijn een integraal onderdeel geworden van de strategische personeelsontwikkeling bij de gemeente. Naast selectie, beoordeling en beloning is opleiding een belangrijke manier voor leidinggevendenden om prestaties van werknemers positief te kunnen beïnvloeden.

Competentiemanagement is voor organisaties het belangrijkste instrument om zich voortdurend te kunnen aanpassen aan de telkens veranderende omgeving. Het bevorderen van flexibiliteit en mobiliteit zoals voortvloeit uit de kadernotitie strategisch organisatiemanagement brengt vanzelf een grotere opleidingsbehoefte met zich mee: naarmate mensen minder lang op een post zitten, moeten zij vaker kennis en vaardigheden opdoen voor een nieuwe functie. Medewerkers zullen dan steeds vaker cursussen volgen die zijn niet voor hun huidige functie nodig hebben, maar die hen in staat zullen stellen een nieuwe functie te aanvaarden.

Opleiding raakt op deze manier veel sterker verweven met strategisch organisatiemanagement dan voorheen, omdat het niet meer gaat om wat iemand in een bepaalde functie nodig heeft, maar ook wat voor de organisatie nu of op termijn belangrijk is. Via het werving- en selectiebeleid kunnen de juiste mensen worden geselecteerd en strategische personeelsplanning helpt vervolgens om werknemers in te zetten waar zij het meest succesvol kunnen zijn. Dat is ook voor de werkgever van belang, want ook die wil niet dat een medewerker in zijn functie 'vastroest'. Strategisch opleidingsbeleid faciliteert de doorstroom in de organisatie door medewerkers via training voor te bereiden voor een nieuwe/andere functie.

Strategische Opleidingsplanning is geen eenmalige activiteit, maar loopt in de pas met de organisatieontwikkeling en veranderingsprocessen. Strategische Opleidingsplanning moet als proces verankerd zijn in de organisatie en is verbonden met het strategische proces van de organisatie en strategische personeelsplanning.

Strategische Opleidingsplanning is daarmee cyclisch. Periodiek, bij voorkeur jaarlijks, wordt deze cyclus herhaald, zodat het opleidingsplan actueel gehouden kan worden.

Het strategisch opleidingsbeleid is zoals gezegd nauw verweven met instrument 'strategische personeelsplanning'. Voor beide instrumenten dient het PersoonlijkOntwikkelingPlan (POP) als onderlegger en levert het de noodzakelijke input.

Dit cyclische model bestaat uit vier onderdelen, te weten:

- Strategisch opleidingsbeleid
- Uitwerking opleidingsplan
- Uitvoering
- Evaluatie

Waalwijk heeft integraal management als uitgangspunt. Dit impliceert dat de leidinggevende verantwoordelijk is voor het opleiden en trainen van zijn medewerkers. De afdeling HRM adviseert en faciliteert in het opleidingsbeleid.

2. KADER

Het opleidingsbeleid kent drie sporen. De strategie van de organisatie geeft richting aan een deel van het opleidingsbeleid (1).

De ontwikkelingen binnen het vakgebied vragen inspanningen van de medewerkers om 'bij te blijven' (2). Ook bestaan er individuele loopbaanwensen van medewerkers (3).

In het bijgevoegde schema (zie www.waalwijk.nl>Gemeente>Regelgeving>Personeel en Organisatie) is dit overzichtelijk weergegeven. Ook worden deze drie verschillende niveaus (organisatie-, afdelings- en individueel niveau) in opleiden kort toegelicht. In het algemeen leidt een combinatie van deze niveaus tot het beste resultaat.

Organisatieniveau

Afdelingsniveau

Individueel niveau

Het strategisch opleidingsbeleid richt zich op het bovenste deel van het schema: het strategisch opleidingsbeleid. Het strategisch opleiden op afdelingsniveau wordt uitgewerkt in het afdelingsontwikkelingsplan. Het opleiden op individueel niveau gebeurt op basis van het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) van de individuele medewerkers en op basis van de resultaten van de Strategische Personeelsplanning.

3. STRATEGISCH BELEID

Uit de kadernotitie 'Strategisch organisatiemanagement' komen onderstaande speerpunten voor Waalwijk naar voren:

- 1) Inzetten op flexibiliteit en mobiliteit onder de noemer 'Binden en Boeien'. Het instrument van Strategische Personeelsplanning zal op individueel niveau duidelijk maken welke opleidingen nodig zijn om deze mobiliteit te bevorderen;
- 2) Verdere toepassing van integraal management;
- 3) Bevorderen van Waalwijkse basiscompetenties consistent, open houding, klantgericht, verbeteringsgericht en samenwerken.

Deze drie uitgangspunten vormen daarmee ook de basis voor het strategisch opleidingsbeleid voor de komende jaren. Om deze doelen te kunnen realiseren en een antwoord te geven op de ontwikkelingen die op ons afkomen is het dus van belang te gaan opleiden.

Als de competenties en vaardigheden niet mee ontwikkelen leidt dit tot ongerustheid. Als de middelen niet toereikend zijn ontstaat frustratie.

Gevolg is een rem op de groei en de verandering. Zie onderstaand schema.

Om de ongerustheid te voorkomen c.q. te verminderen moeten medewerkers getraind worden. Of de middelen toereikend zijn, moet nog blijken. Dit kan betekenen dat bepaalde opleidingen/trainingen doorgeschoven moeten worden naar een volgend jaar.

Hieronder wordt strategisch opleidingsbeleid geformuleerd dat ondersteunend is aan het strategisch organisatiemanagement en de hierboven geformuleerd drie speerpunten.

3.1 Integraal Management

Integraal management is een veelvuldig toegepast organisatieprincipe. De organisatie van Waalwijk is na de reorganisatie in 2007 ingericht vanuit de gedachte om het organisatieprincipe integraal management toe te gaan passen.

Om het concept een succes te laten zijn, worden aan de afdelingen vanuit de directie duidelijk omschreven taken toebedeeld. Integraal management betekent dat een afdeling volledig verantwoordelijk en bevoegd is op haar eigen taakgebied, doelstellingen, werkproces, medewerkers en middelen. Daarnaast moeten de afdelingshoofden begrijpen hoe de eigen taken samenhangen met andere taakgebieden binnen de organisatie (en daarop sturen) om de doelstellingen van het geheel te kunnen realiseren. De samenhang en samenwerking wordt in het managementoverleg (directie en afdelingshoofden) bepaald en beheerd.

De directie handelt volgens het principe: 'decentraal, tenzij...' en legt de beslissingsbevoegdheid op het laagst mogelijke niveau. In een organisatie waar integraal management als besturingsfilosofie wordt gehanteerd, wordt aan het management en uiteindelijk aan alle medewerkers niet alleen een taak opgedragen, maar ook de daarvoor nodige ruimte en vrijheid gegeven bij uitvoering. Het bewaken van het totale – integrale – resultaat en het stellen van de kaders waarbinnen de vrijheid kan gelden, vormen de hoofdverantwoordelijkheden van de directie.

Erkend moet echter worden dat Waalwijk nog in het groeiproces zit om integraal management goed in te bedden in de organisatie. Het aantal wisselingen van de wacht in het managementteam de afgelopen maanden maakt dit extra noodzakelijk. Dit impliceert namelijk dat er geen eenduidige aansturing van afdelingen plaatsvindt.

Impulsen aan integraal management kunnen enerzijds worden gegeven door nieuwe trainingen en anderzijds ook door een vervolgstap te zetten en de verantwoordelijkheden daadwerkelijk op het laagst mogelijke niveau te leggen. Afdelingshoofden zijn in de praktijk namelijk nog veel met de inhoud bezig. Ook hebben zij te veel 'direct reports' om effectief te kunnen sturen. Daarom wordt de functie van teamleider weer terug in de organisatie gebracht, ditmaal met PIOFA-taken, in tegenstelling tot de al bestaande functie van coördinator.

Daarmee kan een vervolgstap gemaakt worden in het integraal werken in Waalwijk. Immers, als afdelingshoofden een aantal taken en daarbij behorende verantwoordelijkheden kunnen delegeren naar de teamleiders, worden zij in staat gesteld een verdere invulling te geven aan het integraal werken zelf, maar ook de afdeling daar beter op aan te sturen.

De functie van teamleider met PIOFA-taken is gedeeltelijk in de organisatie ingebed maar nog niet volledig uitgekristalliseerd. Uit de resultaten van de Strategische Personeelsplanning zullen kandidaten geselecteerd kunnen worden en hier zal een ontwikkelplan voor dienen te worden opgesteld.

De extra impuls aan integraal management kan gegeven worden door zowel de huidige afdelingshoofden als deze nieuwe teamleiders op te leiden. De doelstelling is om dit in 2011 te realiseren.

Het traject zal een collectief en individueel programma kennen. Collectief ten aanzien van groeps- en beeldvorming en het aanleren van kennis, houding en gedrag. Deze is voor integraal managers en teamleiders gezamenlijk.

Over de invulling van het collectieve gedeelte zijn momenteel de volgende gedachten:

- Teambuilding;
- Integraal management;
- Managen van dilemma's.

Als input voor persoonlijke ontwikkeling wordt de resultaten van Strategische Personeelsplanning gebruikt, als ook de resultaten uit de POP's (zie paragraaf 4.3 van dezen nota). De bevindingen zijn dan de basis voor het individuele ontwikkelplan per leidinggevende.

Overigens zal het trainen van leidinggevend en op integraal management een constant proces in het opleidingsbeleid worden meegenomen. Op het moment dat nieuwe leidinggevend en worden aangesteld, zal telkens een individueel ontwikkelingsplan worden opgesteld. Daarbij zullen – voor nieuw geworven leidinggevend en – de resultaten uit de assessment die een verplicht onderdeel zijn van het werving & selectieproces worden gebruikt.

De kosten van deze coaching worden vergoed vanuit het strategisch opleidingsbudget en zal geconcretiseerd worden in het opleidingsplan 2011. Voor 2012 kan gedacht worden aan het coachen van de beleidsmedewerkers binnen de gemeente Waalwijk: op basis van een nader vast te stellen competentieprofiel kan dan tot een 'tailormade' coachingstraject worden overgegaan, deels gezamenlijk ter ondersteuning van de generieke competenties voor beleidsmedewerkers, deels op afdelings- c.q. individueel niveau voor functiegeboden competenties c.q. persoonlijke opleidingsbehoeften.

3.2 Klantgerichtheid

In april 2010 is de visie op Dienstverlening in Waalwijk vastgelegd. Als resultaat van deze nota is als extra competentie 'klantgerichtheid' toegevoegd aan de basiswaarden van de gemeente Waalwijk, naast open houding, consistent, samenwerken en verbeteringsgericht. Ook in het coalitieakkoord wordt de nadruk gelegd op een efficiënte, effectieve en klantgerichte organisatie. Het werken aan een klantgerichte houding van alle medewerkers van de gemeente Waalwijk verdient daarom hoogste prioriteit.

Vaak leeft de misvatting dat klantgerichtheid alleen te maken heeft met medewerkers die werkzaam zijn in de publieke dienstverlening zoals publiekszaken en vergunningen & handhaving. Klantgerichtheid heeft echter ook te maken met interne klantgerichtheid van medewerkers richting integraal manager, directie en natuurlijk het bestuur. Van de 'Nee, mits' naar de 'Ja, tenzij'-mentaliteit.

Het daadwerkelijk verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening vraagt om een wezenlijke omslag in denken en doen. Dit betekent investeren. Investeren in mensen, in processen en systemen met als doel de gewenste omslag naar een klantgericht, toegankelijk en transparant Waalwijk te maken. Vanuit het strategisch opleidingsbeleid kan gewerkt worden aan de eerste component, het investeren in mensen.

Klantgerichtheid begint bij een eenduidig begrip over wat wij (iedereen binnen de organisatie) onder de term 'klantgericht' verstaan. De visie op Dienstverlening geeft daar een antwoord op. In de kern draait het om het signaleren van de wensen en behoefte van de klant, hierop anticiperen en vervolgens daarnaar handelen. Een klantgerichte organisatie stelt de klant (intern of extern) centraal.

Daarnaast is een beeld van wie klanten/ wat wij onder klanten verstaan belangrijke basisinformatie. De definitie luidt: klanten zijn individuen, huishoudens, organisaties die in het verleden, momenteel of in de toekomst een relatie hebben met de gemeente Waalwijk. Externe klanten staan buiten de organisatie, interne klanten zijn personen of afdelingen die binnen de organisatie werkzaam zijn en waaraan diensten worden aangeboden.

Uit onderzoek van Heskett et al (1997, 2003) blijkt dat tevreden, loyale en betrokken medewerkers enthousiaster zijn naar klanten toe. Wat uiteindelijk leidt tot meer tevreden, betrokken en loyalere klanten. Deze relatie maakt deel uit van de value profit chain. Ruwweg omschreven: hoe enthousiaster de medewerkers, hoe loyaler de klant. Klantgerichtheid vraagt dus ook iets van leidinggevend en.

Klantgerichtheid is onmisbaar om klanttevredenheid te bereiken. Om klantgerichtheid binnen de organisatie te bereiken wordt in 2011 aan het management en aan iedere medewerker een training aangeboden om een eenduidig begrip te krijgen van de klantgerichtheid (houding en gedrag) die wij ons als gemeente tot doel hebben gesteld.

In die training zullen de eerste beginselen van klantgericht denken en handelen worden bijgebracht.

Onderwerpen zijn:

- De wijze van communiceren;
- Klantgericht telefoneren;
- Klachtenbehandeling;
- Omgaan met moeilijke gespreksituaties.

Voor komend jaar is gekozen voor klantgerichtheid omdat deze de hoogste prioriteit heeft. De kosten hiervoor worden vergoed uit het strategisch opleidingsbeleid. Vervolgens kan in de komende jaren – gedurende deze collegeperiode - organisatiebreed worden ingezet op het trainen van de medewerkers op de andere basiscompetenties van de gemeente Waalwijk: consistent, open houding, samenwerken en verbeteringsgericht.

3.3 Arbo/BHV en CiEP

Naast de twee pijlers binnen het strategisch opleidingsbeleid die te maken hebben met het strategisch organisatiemanagement (binden & boeien) en het uitdragen van de vijf basiscompetenties, vallen onder het strategisch opleidingsbudget ook de organisatiebrede verplichte opleidingen in het kader van Arbo en BHV. Deze zullen, gecoördineerd vanuit HRM (ARBO preventie), wordt gecontinueerd.

Tegelijkertijd zijn er goede ervaring met Impulsus bij de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling. Veel mensen die werken in een kantooromgeving hebben te maken met een te hoge werkdruk, grote hoeveelheden (elektronische) informatie, chronisch tijdgebrek en stress. Graag zou men resultaten realiseren, het overzicht op en de regie over het werk willen houden om zo hun werk op een hoger peil te brengen om met meer plezier en voldoening te functioneren. Impulsus heeft het CiEP-programma ontwikkeld om een oplossing hiervoor te bieden. Het werken volgens CiEP laat mensen in een kantooromgeving 10%-20% effectiever functioneren en stelt directie en managers van kantoororganisaties in staat het werkproces van hun afdeling(en) integraal en duurzaam te optimaliseren. Vanuit het strategisch opleidingsbeleid zal CiEP ook worden geïntroduceerd op andere afdelingen.

4. OPLEIDEN OP AFDELINGS- EN INDIVIDUEEL NIVEAU

4.1 Afdelingsniveau

Het opleiden op afdelingsniveau valt in twee delen uiteen; namelijk het strategische en het vakgerichte deel (zie structuur strategisch opleiden/ hoofdstuk 1).

Strategisch op afdelingsniveau

Het strategisch organisatiebeleid heeft vanzelfsprekend invloed op het beleid op afdelingsniveau. De medewerkers van de afdeling nemen deel aan de organisatiebrede opleidingen. Maar het strategisch organisatiebeleid heeft ook op een andere wijze invloed op het beleid van de afdeling. De organisatiestrategie kan grote invloed hebben op de opleidingen die op afdelingsniveau worden uitgevoerd. Denk bijvoorbeeld aan desturing die de ambitie klantgericht handelen heeft op de afdeling Publiekszaken.

Het

afdelingshoofd neemt het initiatief in de opleidingen op strategisch afdelingsniveau.

Vakgericht op afdelingsniveau

Een competentie die voor iedereen geldt binnen onze gemeente is vakkennis. Dit is een competentie waar constant aan gewerkt moet worden. Immers, vakkennis moet je onderhouden. De ontwikkelingen binnen elk vakgebied blijven vragen om bijscholing.

Ook de ontwikkelingen binnen de afdeling, de strategie en visie, vragen om een constante bijstelling. Het afdelingshoofd weet in grote lijnen wat in de nabije toekomst nodig is aan kennis en kunde binnen de afdeling. Dit is rechtstreeks af te leiden uit de ontwikkelingen binnen het vakgebied en de gewenste organisatieontwikkeling.

Als het afdelingshoofd de benodigde kennis en kunde in kaart heeft gebracht moet dit worden afgezet tegen wat al aanwezig is op de afdeling. De leemte wordt gedicht met gerichte (vak)opleidingen. Hier zit een link met Strategische Personeelsplanning.

4.2 Individueel niveau

Strategisch op individueel niveau

Deze opleidingen vloeien logisch voort uit de strategische opleidingen op organisatie- en afdelingsniveau. De individuele medewerker neemt, waar van toepassing, deel aan de trainingen integraal management en klantgerichtheid.

Verder zijn er op diverse afdelingen opleidingen in het kader van het strategisch beleid waar de medewerker aan deelneemt. Denk bijvoorbeeld aan aanvullende opleidingen op het gebied van klantgerichtheid voor de medewerkers van Publiekszaken. Deze opleidingen worden vanuit de organisatie geïnitieerd.

Vakgericht op individueel niveau

De vakgerichte opleidingen op individueel niveau zijn afhankelijk van de aanwezige kennis en kunde op de afdeling en de te verwachten ontwikkelingen. Het afdelingshoofd, maar ook de individuele medewerker, nemen initiatief in het signaleren van leemten in kennis en het volgen van opleidingen.

De opleidingen liggen op het gebied van het bijhouden van wijzigingen in de wettelijke regelingen, nieuwe ontwikkelingen binnen het vakgebied e.d.

Individuele opleidingen

Deze opleidingen zijn gericht op de eigen loopbaan van de medewerker, binnen of buiten onze organisatie. Dit is een direct uitvloeisel van de ontwikkeling van de POP's (persoonlijke ontwikkelplannen) binnen de gemeentelijke overheid en de resultaten van Strategische Personeelsplanning.

Opleidingen die bijdragen aan de loopbaanontwikkeling van de medewerker kunnen dus binnen het strategisch of vakgerichte opleidingsbeleid vallen. Dit is echter niet altijd het geval. Er kunnen ook opleidingen toe behoren die anders niet worden gevolgd. Dit zijn extra opleidingen.

Bij de opleidingen op individueel niveau wordt sterk aangesloten op de adviezen per medewerker (doorstromer, blijver, uitstromer) uit de Strategische Personeelsplanning en het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (zie hieronder).

Er wordt momenteel door BuitenhekPlus, Leeuwendaal en Rheigroep, samen met de VNG gewerkt aan de realisatie van het functiewaarderingssysteem voor gemeenten onder de titel 'HR21: De link tussen functies, competenties en resultaten'. HR21 is gebaseerd op de drie-eenheid functiebeschrijving, competentieprofiel – basis van de ontwikkeling – en resultaatbeschrijving. HR21 bevat daartoe een landelijk dekkend normbestand van generiek functiebeschrijvingen. De gemeente Waalwijk is voornemens om de competentieprofielen uit HR21 te implementeren binnen haar organisatie. Zodra deze zijn vastgesteld binnen de organisatie, ontstaat er nog meer inzicht in de kwalificaties per functie (kennis, vaardigheden

en houding) en kan er nog meer invulling worden gegeven aan het ontwikkeltraject op individueel niveau. Dit geeft een extra stimulans aan de doorstroom in de organisatie.

4.3 Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP's)

Als onderdeel van het functioneringsgesprek wordt het ontwikkelgesprek ingevoerd. Dit loopt ook mee in de vlootshouw zoals uitgevoerd wordt aan de hand van de Strategische Personeelsplanning. Basis voor het ontwikkelgesprek is het POP-formulier. Tussen leidinggevende en medewerker wordt het ingevulde formulier (zie bijlage 1) geanalyseerd. Klopt het beeld dat de leidinggevende heeft – zie ook de resultaten van Strategische Personeelsplanning – met het zelfbeeld van de medewerker? Waar zitten de verschillen in beeldvorming en hoe komt dat? Zijn er ontwikkelpunten en sterke punten aan te wijzen? Hoe kunnen deze dan het beste gedefinieerd worden? Het formulier en de analyse zijn een instrument om te komen tot een zinvol opleidings- en ontwikkelingstraject voor de medewerker. N.B. een POP blijft echter een stuk papier als er verder niets mee gedaan wordt. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor de follow up, maar krijgt daarbij uiteraard de ondersteuning en begeleiding door de leidinggevende. Het is dan ook van groot belang dat beide partijen de voortgang van het POP bewaken. Het POP kan bijvoorbeeld een vast agendapunt zijn voor de werkbesprekingen tussen de medewerker en de leidinggevende.

5. BUDGET

In 2010 is een budget beschikbaar voor opleidingen en ontwikkeling van € 258.384. In dit bedrag zijn bezuinigingen verwerkt van respectievelijk in 2008 € 50.000 in 2008 en € 30.000 in 2009.

De loonsom bedroeg in 2010 € 19.227.651. In 2010 is dus voor opleiding en ontwikkeling 1,35% van de loonsom beschikbaar.

Ter vergelijking volgen hier de percentages van de gemeenten in de omgeving:

Dongen 1,4%

Gilze-Rijen 2,5% incl. loopbaanscans

Goirle 2,0%

Loon op Zand 2,1%

Tilburg 1,8%

Oosterwijk 3,0%

Voorstel is om de komende jaren in Waalwijk het opleidingsbudget door te laten groeien naar 2% van de loonsom in 2014 en in de jaren daarna te streven naar 3%." Zeker gezien de verwachte resultaten uit het plan van aanpak 'Op weg naar een efficiënte en effectieve organisatie met 10% minder personele uitgaven' zal er de komende tijd geïnvesteerd moeten worden in het voorbereiden van medewerkers op mogelijk nieuwe en andere taken. Opleiden is daar een zeer belangrijk onderdeel van.

Bij de verdeling van het budget 2010 is uitgegaan van een strategisch budget organisatiebreed van € 32.870 en het restant is verdeeld op basis van het aantal medewerkers per afdeling. Daarbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen medewerkers met een beleidsintensief taakveld en afdelingen die meer operationeel gericht zijn.

Aan iedere afdeling wordt nu budget toegekend, maar er is weinig follow-up over de besteding daarvan. Pas aan het eind van het jaar wordt duidelijk welke afdeling het budget benut heeft en wie er geld over heeft. Onderlinge verschuivingen zijn niet aan de orde. Daardoor blijft er budget onbenut liggen.

Voorstel is daarom om in de komende jaren een duidelijk onderscheid te maken binnen het opleidingsbudget tussen het organisatiebrede strategische opleidingsbeleid en het budget op afdelings- en individueel niveau. Voorstel tot verdeling is 25% op strategisch niveau, 65% op afdeling en 10% op individueel niveau. Het afdelingshoofd HRM treedt op als budgethouder van het strategische deel van het budget en is verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan (voor 2011 zijn de doelstellingen integraal management en klantgerichtheid). De integraal managers zijn verantwoordelijk voor het afdelings- en individueel budget. Strategische personeelsplanning en de POP's zullen hiervoor de basis leggen.

Inzicht in het verloop van het budget voor opleiding en ontwikkeling is essentieel. Twee keer per jaar dient aan het management overleg gerapporteerd te worden wat de stand van zaken is van de besteding van het beschikbare budget. Dit loopt in dezelfde cyclus mee als de terugkoppeling van de resultaten van Strategische Personeelsplanning.

De rapportage wordt gecoördineerd vanuit de afdeling HRM, waarbij aan de afdelingshoofden om input wordt gevraagd over het afdelings- en individuele budget. Eventuele overschotten halverwege het jaar kunnen worden gerealloceerd van strategisch naar afdeling en/of individueel budget en vice versa, eventuele overschotten aan het einde van het jaar worden gereserveerd voor een volgend jaar.

6. MONITORING

6.1 Strategisch opleidingen

Om de uitvoering van het bovenvermelde strategisch opleidingsbeleid te monitoren, zal er jaarlijks door HRM een rapportage worden opgesteld van de gefaciliteerde strategische opleidingen en de bijdrage, die deze hebben geleverd aan het behalen van de organisatiedoelstellingen.

Belangrijke vragen zijn daarbij:

-
- Zijn de doelstellingen als geformuleerd in het opleidingsbeleid behaald?
 - Heeft dit bijgedragen aan de realisatie van de strategische doelstellingen?
 - Waar zitten de verbeterpunten?

Deze rapportage wordt besproken in het management overleg en kan aanleiding zijn tot aanpassingen in het strategisch opleidingsbeleid (zie schema in de inleiding) voor het jaar daarop.

6.2 Opleidingen op afdelings- en individueel niveau

Hoewel er een aantal bepalingen zijn opgenomen op het aanvraagformulier voor studiefaciliteiten, vindt terugkoppeling van studieresultaten nu niet of onvoldoende plaats. Het hangt van het individuele afdelingshoofd af of die terugkoppeling daadwerkelijk plaatsvindt. De organisatiedoelen vormen daarbij geen toetsingskader voor de beoordeling van de aanvragen. Het is juist van belang dat terugkoppeling plaatsvindt als er aan medewerkers faciliteiten worden toegekend voor het volgen van opleidingen. Het gaat dan om informatie over het bezoek van de lessen, het maken van toetsen, tentamens en/of examens en de verantwoording daarvan. Een medewerker aan wie studiefaciliteiten worden toegekend, dient op de hoogte te zijn van deze regels.

Als bijlage 2 is daarom de "Regeling faciliteiten voor studie en persoonlijke ontwikkeling gemeente Waalwijk" bij deze notitie gevoegd. Voorgesteld wordt deze conform het concept vast te stellen. In de regeling wordt aandacht besteed aan de volgende punten: * omschrijvingen van de belangrijkste begrippen; * het persoonlijk ontwikkelingsplan; * de faciliteiten en prioritering daarin; * de terugkoppeling naar de gemeente; * een terugbetalingsregeling; * mogelijkheden bij outplacement; * wat te doen in bijzondere gevallen;

Monitoring van het budget loopt mee in de terugkoppeling aan het MO van het strategisch budget (zie 6.1).

Formulieren voor het aanvragen en declareren van studiefaciliteiten zijn herzien en bijgevoegd.

7. CONCLUSIE

In deze nota is het strategisch opleidingsbeleid omschreven. Zoals al in de inleiding aangegeven, is dit geen statisch beleid. Als gevolg van veranderingen in het strategisch organisatiebeleid of ervaringen uit de praktijk van alledag kan aanpassing van het opleidingsbeleid noodzakelijk zijn om medewerkers de vereiste kennis en houding bij te brengen die de organisatie nodig heeft. Jaarlijks zal via de HRM rapportage een evaluatie plaatsvinden via het management overleg.

De volledige uitvoering van dit strategisch opleidingsplan is ambitieus. Rekening moet worden gehouden met de tijd die de trainingen in beslag gaan nemen, de beschikbare middelen en de consequenties voor de planning van de werkzaamheden.

Na vaststelling van deze nota door het bevoegd gezag dient nog een concreet jaarlijks uitvoeringsprogramma te worden opgesteld.

8. AFSPRAKEN TER DOORONTWIKKELING VAN DEZE NOTITIE

Naar aanleiding van het overleg met de Ondernemingsraad zijn de volgende afspraken gemaakt.

- Vanaf 2012, mede met het oog op de evaluatie, jaarlijks de speerpunten voor het komend jaar (de korte termijn) benoemen.
- Vanaf 2012 de te verwachte actiepunten voor de lange(re) termijn benoemen.