

Strategisch leer & ontwikkelplan

2014-2017

Februari 2014

Versie 1.0

Uitgave : Team Personeel en Organisatie
Naam : H. Tack en I.M.F. Vermeulen

Inhoud

1	Inleiding	3
1.1	Aanpak	3
1.2	Samenhang organisatie-, team- en individueel niveau	4
2	Strategisch leren en ontwikkelen: de uitgangspunten	6
3	Vertaling van organisatieontwikkeling naar leerinterventie	8
3.1	HNW	8
3.2	Mobiliteit	12
3.3	Organisatie van de Toekomst	16
3.4	Strategische thema's	16
3.5	Overige leerinterventies	18
4	Implementatie	20

1 Inleiding

We ontwikkelen ons in de komende jaren steeds meer tot een organisatie die in verbinding staat met de maatschappij, haar burgers en partners in de stad. Een organisatie die flexibel is in haar vorm, zich organiseert volgens de principes van het netwerk en daardoor daadkrachtig en snel kan inspelen op diverse ontwikkelingen. Een netwerkorganisatie die de participatiesamenleving mede vorm geeft en waar mensen verbindingen leggen met elkaar. Waarin wij als gemeente een andere rol zullen gaan vervullen. In het traject organisatie van de toekomst wordt gestructureerd nagedacht hoe onze organisatie in 2020 er uitziet. Daarnaast zien we andere belangrijke ontwikkelingen die van invloed zijn op onze organisatie, zoals verder gaande bezuinigingen, een veranderende manier waarop naar werk wordt aangekeken, verdere digitalisering etc.

Als gemeente Deventer zijn wij een ambitieuze organisatie die een antwoord heeft op de diverse ontwikkelingen die ons afkomen. Dit stelt hoge eisen aan de kwaliteit en ontwikkeling van het personeel. Leren en ontwikkelen op o.a. die strategische ontwikkelingen is daarom van belang. In dit plan wordt ingegaan op de leer en ontwikkelopgave die daarvoor ligt.

In dit strategisch leer & ontwikkelplan voor de gemeente Deventer maken we strategische keuzes waar we de komende jaren (2014-2017) inzetten op het gebied van leren en ontwikkelen. De basis van deze keuze ligt in de belangrijkste opgave en ontwikkelingen voor onze organisatie met de bijbehorende doelstellingen. Deze organisatieontwikkelingen worden veelal gedreven vanuit externe of maatschappelijke ontwikkelingen die op onze organisatie afkomen. Deze ontwikkelingen en doelen vertalen we naar leerdoelen en leerinterventies. Uiteindelijk resulteert dit een uitvoeringsprogramma voor 2014 (zie bijlage 1).

1.1 Aanpak

Het strategisch leer & ontwikkelplan is ontworpen vanuit de strategische opgave van de organisatie, vanuit de inhoud maar ook vanuit leerbehoefte van groepen medewerkers en managers (zie figuur 1).



Figuur 1: Aanpak strategisch leer & ontwikkelplan

Voor de komende jaren zien we een aantal grote ontwikkelingen die van invloed zijn op onze organisatie. Deze ontwikkelingen vragen andere kennis, vaardigheden en gedrag van mensen. Dit strategisch leer & ontwikkelplan is opgebouwd op basis van de belangrijkste ontwikkelingen komende jaren, namelijk:

- Stimuleren van meer mobiliteit / beweging in de organisatie
- Ontwikkelen richting een netwerkorganisatie met dynamische medewerkers
- Werken volgens de principes van Het Nieuwe Werken

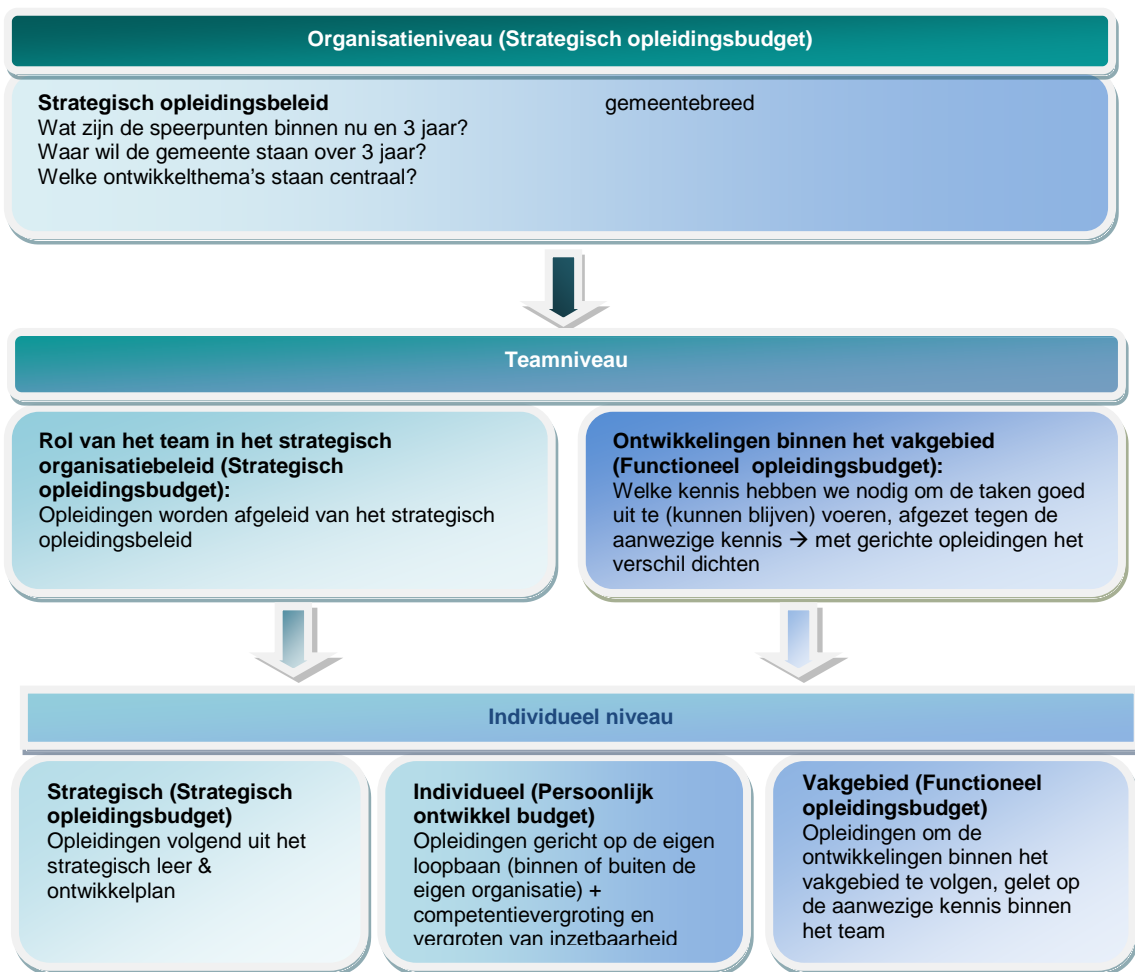
Deze ontwikkelingen of opgave zijn vertaald naar een aantal doelstellingen en vervolgens naar leerinterventies zodat managers en medewerkers gefaciliteerd worden om adequaat om te kunnen gaan met de veranderingen die spelen nu en in de (nabije) toekomst. In diverse interviews hebben we de leervraag op deze thema's opgehaald.

Naast de organisatieopgaven of -ontwikkelingen zijn er in dit plan tevens een aantal strategische thema's benoemd. Dit zijn thema's die een strategisch karakter hebben en belangrijk zijn voor onze organisatie.

Het uitvoeringsprogramma (bijlage 1) gaat tevens in op basiskennis en -vaardigheden die je nodig hebt als je ambtenaar bent bij de gemeente Deventer.

1.2 Samenhang organisatie-, team- en individueel niveau

In figuur 2 wordt het verband tussen leren op organisatie- team en individueel team weergegeven. Wanneer er een leervraag voor een heel team is, een hele individuele leervraag of een vakinhoudelijke leervraag worden de leerinterventies vanuit het functionele opleidingsbudget gefinancierd. Dit deel is geen onderdeel van dit plan. Echter, er zijn relaties aanwezig tussen strategisch en functioneel opleiden. Onderstaande figuur geeft ook hier meer inzicht in. In de periode november - januari zijn de teammanagers benaderd om de leervraag op teamniveau en vakinhoudelijk op te halen om ze daarin te kunnen faciliteren vanuit P&O.



Figuur 2: Samenhang strategisch, functioneel en individueel opleidingsbudget

2 Strategisch leren en ontwikkelen: de uitgangspunten

Daar waar we spreken over het strategisch leer & ontwikkelplan, gaat het om zowel leren als ontwikkelen op strategische thema's. Uit diverse onderzoeken komt naar voren dat mensen voor 70% leren op de werkplek, 20% samen met of van andere personen en 10% door middelen van opleiding. Door alleen opleiding aan te bieden, richt je je op de 10% waardoor mensen leren. En dan heeft iedereen ook nog een andere voorkeur voor de manier waarop hij/zij leert. Opleiden is wel degelijk onderdeel van leren maar leren is meer dan opleiden. Wij bieden een programma aan dat breder gaat dan alleen opleiden. Doel hiervan is om het leren en ontwikkelen in de organisatie beter te stimuleren en effectiever te faciliteren. In dit plan wordt dan ook gesproken over *leerinterventies* in plaats van opleidingsaanbod. In dit hoofdstuk worden de uitgangspunten beschreven.

Jaarlijkse herijking en evaluatie

De veranderingen en ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. Om deze reden is het advies om elk jaar in het najaar de beschreven ontwikkelingen en doelstellingen in dit plan te herijken en het uitvoeringsprogramma voor een volgend jaar daarop aan te passen. Het gaat dan om kritisch te kijken naar de ontwikkelopgave en strategische thema's maar ook naar de leerinterventies die worden aangeboden. Dit doen we door, net als bij de opstelling van dit plan, met diverse betrokken personen in gesprek te gaan.

Daarnaast worden alle leerinterventies die een dag of langer duren, geëvalueerd. Hiervoor ontvangen alle deelnemers een evaluatieformulier waar in gegaan wordt op: de trainer(s), de inhoud (kwaliteit en toegevoegde waarde) en de locatie.

De rol van leren en ontwikkelen

Gezien de ontwikkelingen waar de organisatie mee te maken heeft/gaat krijgen, is zowel leren als ontwikkelen belangrijk. De organisatieontwikkelingen vragen ander gedrag, vaardigheden en soms kennis van mensen. Met de leerinterventies die worden beschreven in het uitvoeringsprogramma worden mensen gefaciliteerd om beter met de veranderingen om te gaan en nieuwe vaardigheden en kennis zich eigen te maken. Daarin richten we ons op zowel leren als ontwikkelen. Kort gezegd kun je zeggen dat leren gericht is op de korte termijn terwijl ontwikkelingen meer een proces is van langere termijn. Leren doe je bijvoorbeeld door het volgen van een training, lezen van een boek etc. Het ontwikkelen, het je eigen maken van nieuw gedrag of toepassen van nieuwe vaardigheden, pas daarna plaatsvindt. Concreet betekent dit dat, daar waar leerinterventies zich ervoor lenen, we ook het ontwikkelen willen faciliteren.

Leren faciliteren

Het woord faciliteren is al eerder genoemd. De effectiviteit van het geleerde is groter als het plaatsvindt op vrijwillige basis. Over het algemeen wordt er minder geleerd van verplichte trainingsdagen en andere vormen van leren met een verplicht karakter. Om die reden heeft het uitvoeringsprogramma een weinig verplichtend karakter. Bij een enkel onderdeel wordt geadviseerd deze meer een verplichtend karakter te geven. Met de reden dat de betreffende vaardigheid cruciaal is voor het uitvoeren van je werkzaamheden binnen de gemeente.

Aanbod- EN vraaggestuurd

Een deel van het plan is opgebouwd vanuit de strategische doelstellingen van de organisatie. Je kunt zeggen dat dit meer aanbod-gestuurd is. De leervraag op deze thema's is opgehaald door gesprekken met diverse medewerkers.

In het strategisch leer & ontwikkelplan zit ook een vraag-gestuurd component. De managers gaan met elkaar een ontwikkelagenda opstellen en geven zo zelf richting aan het leren. Daarnaast zal, daar waar mogelijk, de invulling van de leerinterventie door de medewerkers zelf worden ingevuld. Hostmanship, van waarnemen naar waarmaken maar ook 'eigen kracht' zijn hiervan voorbeelden. Dit wordt niet door alleen P&O ingevuld maar in co-creatie met medewerkers uit de lijn.

Diversiteit in leervormen

In het uitvoeringsprogramma zal gekozen worden voor de toepassing van blended learning danwel integrated learning. Dit houdt in dat in het uitvoeringsprogramma zoveel mogelijk verschillende vormen van leren terugkomen. Dat betekent dat niet alleen gewerkt wordt met het aanbieden van cursussen e.d. maar ook dat gezocht wordt naar manieren om leren naar de werkvloer te brengen en "leren van elkaar" te stimuleren, andere manieren van kennisoverdracht, meester-gezelrelaties etc. Ook wordt meer dan voorheen de mogelijkheden die digitalisering biedt, benut. Hierbij kan gedacht worden aan e-learning, virtual coaching, een webinar of iets dergelijks. Daarnaast wordt bij het ontwerpen van een aantal leerinterventies aan de voorkant de leervoorkeur van de deelnemers opgehaald, bij wijze van een pilot. Zo kan het ontwerp van de leerinterventie hierop worden aangesloten en de effectiviteit van het geleerde verbeterd worden.

3 Vertaling van organisatieontwikkeling naar leerinterventie

Zoals eerder aangegeven zien we voor de komende jaren drie grote ontwikkelingen in onze organisatie (en omgeving) die andere kennis, vaardigheden en gedrag vragen van onze managers en medewerkers. De drie opgaven zijn:

- Werken volgens de principes van Het Nieuwe Werken
- Vergroten van de mobiliteit
- Verandering richting een netwerkorganisatie ofwel organisatie van de toekomst

Naast deze ontwikkelingen zullen er nieuwe ontwikkelingen blijven komen, de ontwikkeling is nooit af en dat maakt dat tijd en aandacht voor leren en ontwikkelen in onze organisatie voor zowel managers als medewerker ontzettend belangrijk is.

In dit hoofdstuk worden de organisatieontwikkelingen (of opgaven) en strategische thema's kort beschreven. Vervolgens wordt dit vertaald naar een leerdoel voor medewerkers en managers. Tot slot worden de leerinterventies kort beschreven. In het uitvoeringsprogramma (zie bijlage 1) is een uitgebreide beschrijving terug te vinden van de leerinterventies. De leerinterventies hebben betrekking op 2014. Voor 2015 e.v. zal gekeken worden welke leerinterventies nog van toepassing zijn en op welke onderdelen een 'volgende stap' gemaakt kan worden.

3.1 HNW

In 2015 gaan we over naar een nieuwe locatie waar we volgens de principes van het nieuwe werken gaan werken. Een deel van de onze organisatie is hiermee al gestart, sommige bij wijze van pilot.

Opgave en leerdoelen

HNW heeft impact op hoe je met elkaar samenwerkt, hoe je aanstuurt en aangestuurd wordt. Medewerkers moeten leren meer vanuit zelfsturing te werken en hun grenzen aan te geven. Je fysieke plek waar je werkt verandert. Dit heeft invloed op de manier waarop je werkt en je werk-privébalans. HNW vraagt naast **flexibiliteit** in manieren van werken ook flexibiliteit van mensen met betrekking tot het omgaan met veranderingen. De wereld verandert continu en de enige constante is, dat er altijd verandering zal zijn.

Het is belangrijk dat je de juiste collega's weet te vinden om mee samen te werken aan resultaat. **Samenwerken** doordat je verbinding legt met andere mensen. Daarbij gaat het zowel om het samenwerken met collega's intern maar ook met burgers en organisatie in het netwerk. Je werkt vanuit een **organisatiebelang** en niet per definitie vanuit je eigen team of teamverzameling. Het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor je eigen handelen en voor het behalen van resultaten is ook gedragskenmerk die in een steeds meer fluide organisatie van belang is. Dit raakt overigens meerdere ontwikkelingen naast HNW.

Informatie delen is de nieuwe manier. Veel informatie ligt voor het oppakken. Voor onze eigen organisatie betekent dat er meer gedeeld wordt en dat er **openheid en transparantie** in werkwijze en resultaten wordt verwacht. Daardoor zijn we o.a. in staat om op een **slimmere** manier te werken waardoor we effectiever en efficiënter zullen zijn. Allerlei technologische ontwikkelingen ondersteunen hierbij.

HNW verandert ook de manier waarop wij in de gemeente leidinggeven. Als leidinggevende sta je letterlijk verder op afstand en zie je niet altijd precies waar iemand mee bezig is, waar hij of zij werkt (thuis, op kantoor of elders). Dat vraagt van een leidinggevende dat hij/zij duidelijke afspraken maakt over **resultaten** en kwaliteit. Als leidinggevende (en medewerker) ben je ook steeds meer aan het verbinden in het proces. Dit vraagt meer loslaten en vertrouwen en je bent als manager meer gericht op het faciliteren van medewerkers en daar waar nodig richting te geven.

Wat willen we met HNW als organisatie bereiken?:

- Sturen op output/outcome voor betere resultaten
- Slimmer werken (effectiever/efficiënter)
- Meer openheid en transparantie in de werkwijze
- Betere samenwerking met collega's en partners
- Meer werken vanuit het organisatiebelang ofwel de zaak centraal
- Vergroten van de flexibiliteit

Leerinterventies

In het kader van leren en ontwikkelen worden de volgende leerinterventies aangeboden (voor een uitgebreide beschrijving zie uitvoeringsprogramma):

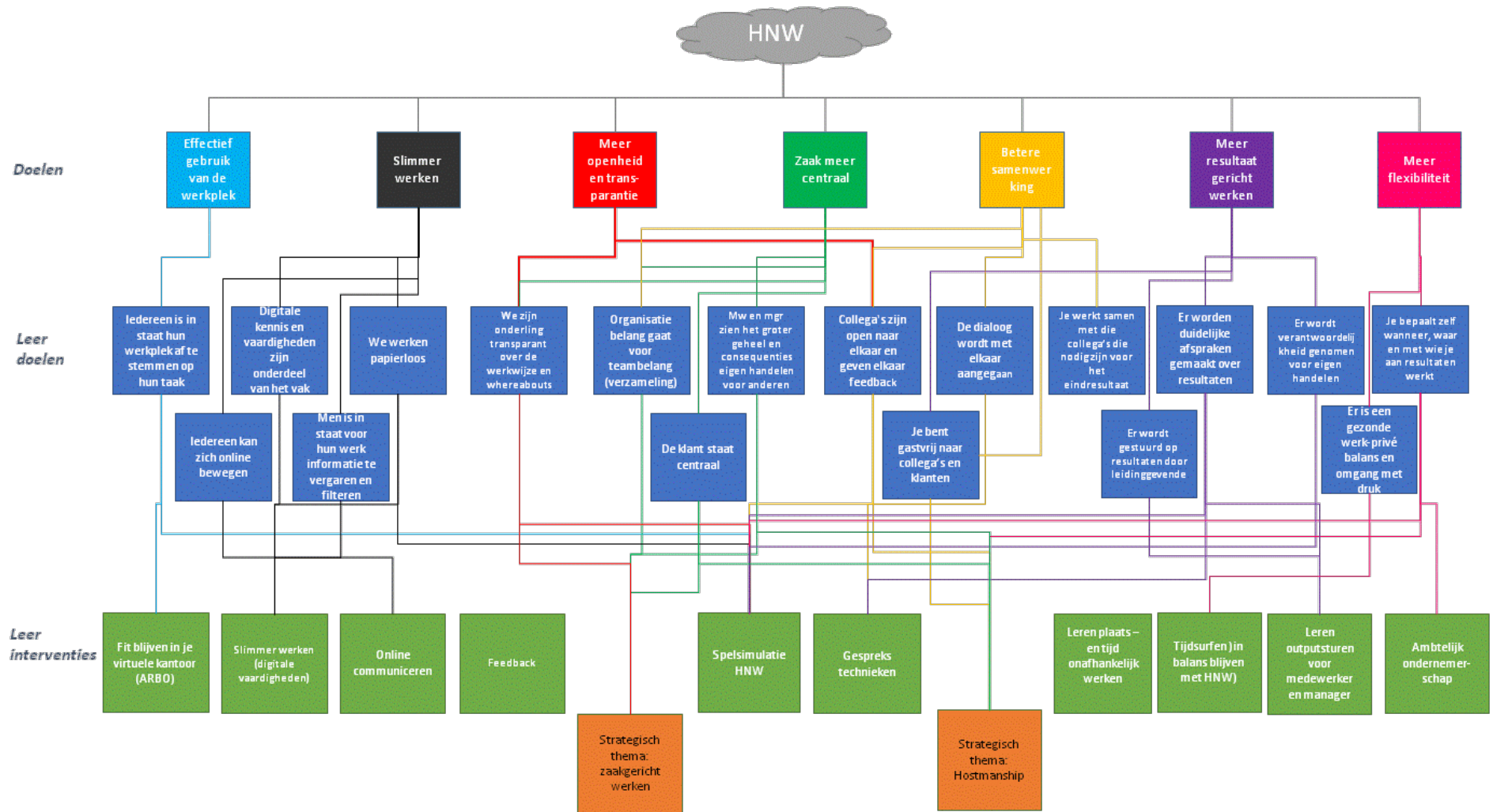
Leerinterventie	Doel	Inhoud	Doelgroep
Spelsimulatie HNW (nieuw)	Vorbereiding om de overgang naar HNW (vorbereiding op verhuizing naar nieuwe stadhuis).	Oefenen en experimenteren met de facetten van het nieuwe werken zoals: werken met flexibele werkplekken, elkaar aanspreken op gedrag, samenwerken op afstand, sturen op output, zelf je werk indelen etc.	Iedereen
Leren plaats en tijd onafhankelijk werken (nieuw)	Medewerkers en leidinggevende vorbereiden op het tijd- en plaatsonafhankelijk werken.	Je leert plaats en tijd onafhankelijk werken, omgaan met de nieuwe mentaliteit van vertrouwen en vrijheid. En nu een organisatie minder ziet wat je doet en hoe je dat doet, moet je beter duidelijk maken welke resultaten je boekt.	Iedereen
Gesprekstechnieken (bestaand)	Effectiever communiceren om samenwerken te verbeteren en resultaten te boeken	Ieder heeft zijn eigen beeld van de wereld, dat bepaalt hoe je communiceert. Daarin ligt de sleutel voor effectieve communicatie. Leren kennen van je eigen gedragsstijlen en collega's om dit effectiever in te zetten.	Iedereen
Online communiceren (deels bestaand)	Bewustzijn van en effectief omgaan met de online mogelijkheden van communicatie	Toepassing social media in je eigen werk en in projecten. Hoe doe je dit slim en hoe filter je je informatie	Iedereen
Slimmer werken voor dummies en gevorderden (deels bestaand)	Slimmer werken (effectiever met minder papier, sneller kunnen filteren van informatie)	Diverse workshops: -Slimmer werken door gebruik en toepassing van de tablet en handige apps in je werk, -Snel en slim filteren van informatie - slim omgaan met je tijd en hulpmiddelen die je	Iedereen

		<p>daarbij kan inzetten</p> <ul style="list-style-type: none"> -Goed en slim archiveren van documenten en het gebruik van SharePoint - (meer)papierloos werken 	
Tijdsurfen - In balans blijven met HNW (nieuw)	Werk –privé balans, beter om kunnen gaan met stress en spanning, weerbaarheid	Hoe ontspannen tussen je werkzaamheden, hoe anders omgaan met dingen waar je tegenop kan zien, energie vasthouden etc.	Iedereen
Ambtelijk ondernemerschap (nieuw)	Stimuleren initiatief en innovatie, ondernemerschap	Het op een ondernemende wijze vinden/zien en concretiseren van mogelijkheden en kansen voor beleidsproducten (of andere producten) in de 'overheidsmarkt'.	Iedereen, die wil ervaren wat 'denken en handelen als ondernemer' kan toevoegen aan je werkwijze.
Outputgericht aansturen (deels bestaand)	Verbeteren van het outputgericht aansturen	Aansturen van medewerkers op basis van resultaten, het maken van goede resultaatafspraken, hoe stuur ik op resultaat?	Leidinggevende
Fit blijven in je virtuele kantoor (ARBO) (deels bestaand)	ARBO veilig werken in een digitale werkomgeving	Hoe voorkom je gezondheidsklachten doordat je met tablets, smartphones en laptops overal en altijd kan werken? Hier werken we aan onze bewustwording en het zelf leren toepassen van veilige arbeidsomstandigheden wanneer we met deze apparaten werken.	Iedereen
Feedback (deels bestaand)	Elkaar aanspreken op gedrag en werkresultaten	Boost voor het thema en oefenen met feedback en het bespreekbaar maken van zaken met collega's en leidinggevenden gericht op situaties in HNW.	Iedereen

Tabel 1: Leerinterventies HNW

Zie figuur 3 voor de samenhang tussen doelen, leerdoelen en leerinterventies.

Overzicht doelen, leerdoelen en leerinterventies HNW



Figuur 3: Overzicht HNW

3.2 Mobiliteit

In dit plan leggen we wat betreft mobiliteit de focus op het in beweging brengen en houden van mensen en spreken we niet specifiek over door- en uitstroom. Reden hiervoor is dat onze organisatie naar alle waarschijnlijkheid richting de toekomst kleiner wordt en daarmee de interne ruimte voor doorstroom beperkt wordt en aan de andere kant de grenzen van onze organisatie vervagen door samenwerking met andere gemeenten en partijen.

Opgave en leerdoelen

Onze organisatie wordt kleiner en de manier waarop wij zijn georganiseerd verandert in de toekomst ook mogelijk. De ruimte om door te groeien wordt kleiner. Dat maakt het belangrijker om in beweging te blijven en jezelf te blijven ontwikkelen. Dit vraagt van ons allemaal meer flexibiliteit. **Flexibiliteit** om te blijven leren en ontwikkelen en vooruit te gaan. Als manager en medewerker heb je en neem je zelf verantwoordelijkheid over je ontwikkeling en ben je ondernemend. Je werkt voor de gemeente en niet voor een bepaald team. Daar waar je je verder kan en wil ontwikkelen zet je de tools die hiervoor beschikbaar zijn in om door te ontwikkelen. Je pakt je **eigen verantwoordelijkheid** door met de juiste personen het gesprek hierover aan te gaan en kansen te zien en te benutten. Je kunt goed omgaan met veranderingen die op het pad komen.

Voor een leidinggevende in onze organisatie betekent dit dat ze de medewerkers die willen bewegen hierin ondersteunen en het gesprek over de mogelijkheden met hen aangaat. Dat er openheid en vertrouwelijkheid wordt gecreëerd zodat mensen hierover in gesprek durven gaan. Daar waar medewerkers niet mee kunnen in de ontwikkelingen van onze organisatie wordt ook het gesprek gevoerd om te kijken naar kansen en oplossingen, eventueel buiten onze organisatie.

Ondernemerschap en eigen initiatief worden steeds belangrijker. Als ambtenaar wordt je interne en externe netwerk bepalender. Je beleeft plezier in het oppakken en initiëren van projecten en initiatieven. Daarin verbind je diverse mensen aan elkaar en zet je netwerk in. Het organisatiebelang houdt je daarbij in ogenschouw.

De belangrijkste doelen zijn dan ook:

- Het verhogen van de flexibiliteit
- Het bevorderen van het ondernemerschap
- Het verhogen van de eigen verantwoordelijkheid op je loopbaan

Leerinterventies

In het kader van doorstroom worden de volgende leerinterventies aangeboden¹:

Leerinterventie	Doel	Inhoud	Doelgroep
Vraagstukken met elkaar verder brengen (nieuw)	Bevorderen 'out of the box' denken en samenwerken.	Inhoudelijke vraagstukken worden besproken met collega's uit andere vakgebieden om zo tot innovatievere en integralere oplossingen te komen.	Iedereen
Omgaan met verandering (bestaand)	Beter om kunnen gaan met veranderingen	Omdat de enige continuïteit verandering is, is het van belang om inzicht in en bewust zijn van de fases van veranderen te hebben	Iedereen

¹ In dit overzicht zijn bijvoorbeeld werk-naar-werk trajecten niet opgenomen.

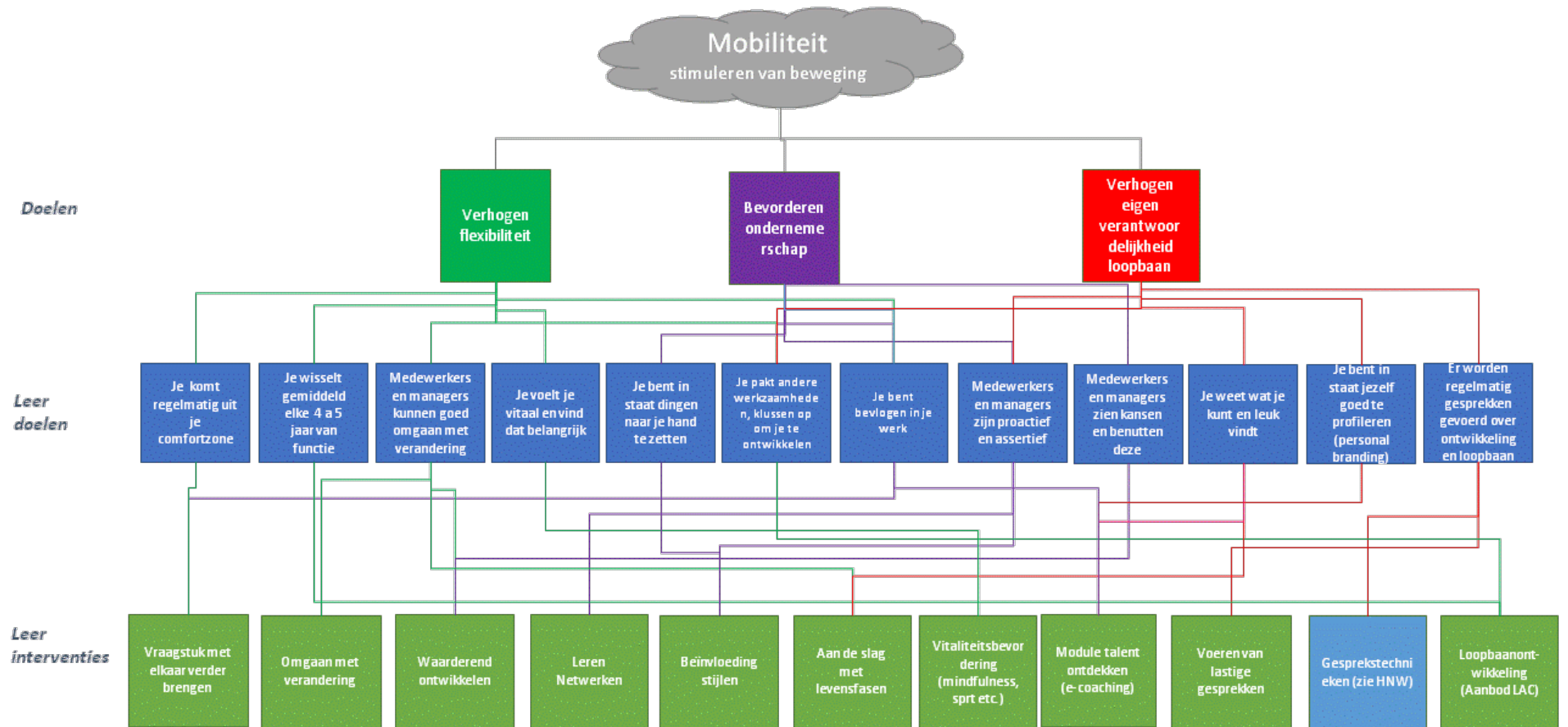
		en een manier te vinden om daar effectief mee om te gaan	
Waarderend ontwikkelen EVENT (nieuw)	Het vergroten van het vermogen tot groei en ontwikkeling door op andere wijze naar de werkelijkheid te kijken.	Op basis van analyse wat werkt en waarom het werkt, een oplossing ontwikkelen voor problemen en blijven focussen op het positieve in de acties om tot die oplossing te komen.	ledereen
Leren netwerken (nieuw)	Effectief en doelgericht verbindingen leggen met interessante partners, het vergroten van je sociale cirkel.	Hoe zorg je ervoor dat je de juiste mensen in je netwerk hebt en hoe onderhoud je je netwerk en maak je er effectief gebruik van	ledereen
Beïnvloedingsstijlen (deels bestaand)	Stimuleren van pro activiteit in communicatie	Het vergroten van je impact op anderen. Mensen meekrijgen in het resultaat dat je wilt behalen.	ledereen
Loopbaanmodules (Aanbod LAC) (bestaand)	Inzicht in je eigen talenten en deze positioneren, beter profilering in je werk en in netwerken	Ontdekken van je kwaliteiten en je profileren, toegerust worden om te kunnen reageren op een klus (sollicitatievaardigheden) en oriëntatie op de arbeidsmarkt	ledereen, mensen met een boventaligheidstatus hebben voorrang
E-coaching – Reis naar jezelf (nieuw)	Jezelf blijven. Bij jezelf blijven, ook wanneer er veel van je wordt Gevraagd	Het 21-weekse e-coachingsprogramma Reis naar Jezelf helpt je daarbij. Je komt tot een dieper inzicht in wat je wilt en wat je drijft. Je leert keuzes maken die bij jou passen. Met als resultaat dat je steviger in je schoenen gaat staan en het roer van je leven en je werk in eigen handen neemt. De e-coaching helpt je een ritme te ontwikkelen waarbij je steeds even tijd neemt voor jezelf. Je koers bepalen én op koers blijven, daar gaat het om.	ledereen die steviger in zijn schoenen wil staan en op zoek is naar meer balans tussen wat hij/zij wil en wat anderen willen. (met HBO denkniveau + in staat tot reflectie.
Personal branding (Event - nieuw)	Jezelf beter profileren in je werk en in netwerken	Hoe kun je je meer bewust zijn van je effectiviteit van hoe je overkomt op anderen	ledereen

		en wat is jouw meerwaarde/wat zijn jouw unique selling points en hoe kun je deze gebruiken.	
Aan de slag met levensfasen (bestaand)	(H)Erkennen van levensfasen en de invloed daarvan op de loopbaanontwikkeling; en meer zicht op eigen levensfase en actuele ontwikkelbehoefte	Je levensfase is van grote invloed op alles wat je meemaakt. Je krijgt inzicht in jouw levensfase en gaat daarover in dialoog met anderen.	Medewerkers in verschillende leeftijdscategorieën
Voeren lastige gesprekken (bestaand)	Verbeteren van de effectiviteit van de gesprekken over ontwikkeling	Het brengen van slecht nieuws, hoe voer je lastige gesprekken en goede gesprekken over persoonlijke ontwikkeling.	Leidinggevende
Vitaliteitbevordering (nieuw)	Verhogen van de vitaliteit voor betere resultaten, een gezonde werkprivé balans en meer werkplezier	Gericht op het bieden van handvatten voor de individuele medewerker. Te denken valt aan workshop stress, mindfulness, of energie op het werk, maar ook introductie workshops op sportgebied zoals power yoga of schermen.	Iedereen

Tabel 2: overzicht leerinterventies Mobiliteit

Zie figuur 5 voor de samenhang tussen doelen, leerdoelen en leerinterventies.

Overzicht doelen, leerdoelen en leerinterventies



Figuur 5: Overzicht mobiliteit

3.3 Organisatie van de Toekomst

In het traject organisatie van de toekomst zijn scenario's voor de toekomst gebouwd. Deze vijf scenario's worden geven richting aan de toekomst. De vijf scenario's worden verder uitgewerkt en vertaald naar een organisatie ontwikkelplan. Dit organisatie ontwikkelplan gaat ook verder in op de exacte opgave voor onze organisatie en de doelen die hierbij passen. De leerinterventies die hierbij horen zullen in de loop van het ontwikkelplan ook duidelijker worden gemaakt. Deze zullen, zoals het er nu uitziet, vooral gaan spelen vanaf het najaar 2014 en verder.

Ongeacht het scenario of scenario's waar we op uit komen, is het duidelijk dat we ons meer richting een netwerkorganisatie gaan bewegen en dat dit andere vaardigheden vraagt. We zullen meer in staat moeten zijn om te verbinden, goed samen te werken in diverse netwerken, flexibel te zijn en ondernemend. Wat dit precies van ons vraagt zal zodra er meer focus en duidelijkheid is in dit plan worden beschreven. Dan zullen ook de bijbehorende leerinterventies worden opgenomen in het uitvoeringsprogramma. Een aantal leerinterventies dat bij mobiliteit en HNW wordt ingezet of bij de strategische thema's, bevordert tevens de verdere ontwikkeling op deze opgave. Voor nu wordt er een stelpost opgenomen zodat in het najaar van 2014 een start met leerinterventies kan worden gemaakt.

3.4 Strategische thema's

Naast de organisatieontwikkelingen onderscheiden we ook een aantal strategische thema's. Dit zijn thema's die een strategisch karakter hebben en van belang zijn voor (een deel) van onze organisatie en een verandering in onze organisatie met zich meebrengen. De strategische thema's zijn:

- Vermogen tot verbinden
- Hostmanschap
- Zaakgericht werken

3.4.1 Vermogen tot verbinden

Dit thema vindt zijn oorsprong in burgerparticipatie, in het fysieke domein ook wel bekend als 'eigen kracht'. Geen participatieladders maar echt in verbinding staat en in co-creatie ontwikkelen met elkaar. Op zoek naar maximale verbinding zowel met burgers, de markt als je eigen collega's. De grenzen opzoeken. Het gaat om het benutten van de kracht van een ander en je eigen kracht om zo in samenwerking de meerwaarde te creëren. In creativiteit processen aanpakken en leren van elkaar. Maar ook open staan voor nieuw ideeën, je niet altijd door regels en procedures laten sturen, maar initiatief laten groeien. Ondernemen als ambtenaar. Dit vraagt om enthousiasme, nieuwsgierigheid in elkaar, durven verantwoordelijkheid te nemen en soms een beetje lef.

Wanneer je burger of markt vervangt door collega, partner etc. zie je dat dit thema breder in te zetten is. En met het traject Vermogen tot verbinden gebeurt dat ook. Het sluit o.a. aan bij de ontwikkelingen waar we als gemeente in Organisatie van de Toekomst mee bezig zijn.

Zie tabel 3 voor een beschrijving van Vermogen tot verbinden

Leerinterventie	Doel	Inhoud	Doelgroep
Vermogen tot verbinden (Nieuw)	Bevorderen van eigen kracht, creativiteit, ondernemerschap, eigen verantwoordelijkheid, en verbinding in netwerken.	Verschillende modules waarin ingegaan wordt op: Samenwerken in co-creatie, creatieve processen, benutten eigen kracht en kracht van de ander, ondernemerschap etc.	Alle medewerkers die nieuwsgierig zijn, in hun werk te maken hebben met diverse collega's, burgers of andere partijen. Dit gedachtegoed over willen en kunnen brengen bij collega's.

Tabel 3: Overzicht Vermogen tot verbinden

3.4.2 Hostmanship

Hostmanship gaat over andere manieren van samenwerken. Het Nieuwe Werken en Organisatie van de Toekomst zijn o.a. aanleiding om met hostmanship te starten. Hostmanship vraagt een andere manier waarop wij met collega's en externe werken en mensen benaderen.

Het traject hostmanship wordt vormgegeven volgens de volgende 6 pijlers:

- Dienstbaarheid: de innerlijke overtuiging om de klant te willen dienen
- Het geheel zien: realiseren dat jij de hele organisatie vertegenwoordigt.
- Dialoog: om tot een betere oplossing te komen.
- Verantwoordelijkheid nemen: het probleem bij de klant wegnemen.
- Consideratie: laten merken dat het je echt kan schelen.
- Kennis: goed gebruik maken van je kennis.

Het doel is dus het verbeteren van de samenwerking en op een andere manier benaderen van collega's en klanten (burgers en partners). Bijvangst is dat als je met elkaar volgens de visie van hostmanship handelt, je werk ook plezieriger wordt.

Leerinterventie	Doel	Inhoud	Doelgroep
Traject Hostmanship (nieuw, voortbordurend op lunchlezing)	Verbeteren van de samenwerking met als gevolg het verhogen van het werkplezier	Diverse activiteiten en leerinterventies op gemeente-, team- en individueel niveau die ingaan op: hoe gaan we met elkaar om, hoe benaderen we elkaar, gastvrijheid/bereidbaarheid, het vergroten van zelfbewustzijn en verantwoordelijkheid, elkaar aanspreken etc.	Iedereen

Tabel 4: beschrijving hostmanship

3.4.3 Zaakgericht werken

Zaakgericht werken en zaaksysteem zijn geen nieuwe termen in onze organisatie. We hebben een verleden hiermee, al 2 zaaksystemen "versleten". Dit jaar starten we met een nieuw systeem. Dit is de aanleiding, echter zaakgericht werken gaat verder dan het zaaksysteem. Zaakgericht werken is vooral een andere manier van. Bij zaakgericht werken gaat het vooral om het denken vanuit mogelijkheden in plaats van problemen. Het is belangrijk dat je als persoon het geheel overziet. Jij bent een stap in de dienstverlening dat wordt aangeboden of product dat wordt gemaakt. Of dat het opstellen van een begroting of het verlenen van een vergunning is. Bij zaakgericht werken weet je als medewerker (ongeacht welke functie je bekleedt) wat de gevolgen / consequenties zijn van jou handeling op het werk van je collega's. Je bent je daarvan bewust. Het gaat om vertrouwen en samenwerken aan resultaat. Door het systeem dat bij zaakgericht werken ondersteunt, wordt het werken navolgbaar en daarmee meer transparant en open. Daardoor ben je als medewerker continu in staat om te verbeteren.

Leerinterventie	Doel	Inhoud	Doelgroep
Zaakgericht werken (nieuw)	Begrijpen dat je onderdeel van een proces, doorbreken afdelingsdenken, denken en handelen vanuit de klant, bevorderen transparantie	Diverse activiteiten en leerinterventies op gemeente-, team- en proces niveau die ingaan op: wat is een zaak, denken vanuit de klant, denken in processen (zie hiernaast bij doel)	Iedereen (voorrang aan die personen die gaan werken met het zaakgericht systeem)

Tabel 5: beschrijving zaakgericht werken

3.5 Overige leerinterventies

Uit het budget van het strategisch opleiden worden naast leerinterventies op belangrijke ontwikkelingen en strategische thema's ook leerinterventies voor basisvaardigheden betaald en ontwikkelingen voor specifieke groepen, denk aan het MD. In dit hoofdstuk worden deze beschreven.

Basisvaardigheden

De basisvaardigheden zijn minder van strategische aard. Echter, door historie is het gegroeid dat deze onderdelen gefinancierd worden uit het strategisch opleidingsbudget. Daarnaast zijn sommige vaardigheden van belang bij het uitvoeren van sommige taken of voor het werken als ambtenaar bij de gemeente Deventer en daarmee logisch is om uit dit budget te betalen. In tabel 6 staan de leerinterventie opgesomd. Het voorstel is om dit deel van het strategisch opleidingsbudget te isoleren. Daarmee wordt bedoeld om voor de komende jaren het budget voor deze leerinterventies te isoleren zodat het aanbod hierop niet verder wordt uitgebreid (zie de begroting in bijlage 2 voor bedragen).

Leerinterventie	Doel	Inhoud	Doelgroep
Computer Essentials (deels bestaand)	Basis op orde brengen m.b.t. computer Essentials	Computer Essentials (office en Smart documents), gebruik van SharePoint, presenteren en werken met Excel.	Alle medewerkers die deze vaardigheden niet hebben
Mediation vaardigheden (bestaand)	Het voorkomen, beperken en oplossen van conflicten door een proactieve, persoonsgerichte instelling	Je traint en oefent je communicatieve en relationele vaardigheden en het omgaan met weerstanden. Daarnaast krijg je meer inzicht in gedragsstijlen en conflicthantering.	Medewerkers met klantcontact
Adviseren met Impact (AMI) (bestaand)	Professionalisering van de adviseurs binnen de gemeente om klanten/opdrachtgevers (nog) beter van dienst te zijn in het realiseren van producten en diensten.	In dit onderdeel sleutel je aan je eigen aanpak van onder meer voeren van adviesgesprekken, invloedstijlen, adviesrollen, weerstand, krachtenveld, groepsprocessen.	Iedereen met een adviserende rol die AMI nog niet heeft gevolgd.
Ontwerpen en geven van trainingen (nieuw)	Professionaliseren van het ontwerp van een training en de trainingsvaardigheden	Ontwerpen en begeleiden van trainingen en workshops en geeft inzicht in groepsdynamiek en hoe hiermee om te gaan.	Iedereen die intern training geeft aan collega's als onderdeel van het opleidingsprogramma voor de gemeente Deventer
Schrijf vaardigheden (deels bestaand)	Beter geschreven brieven en beleid	Informatie bondig en goed leesbaar op papier kunnen zetten, zonder dat de inhoud aan kracht of	Medewerkers die brieven en beleidsstukken schrijven

		juistheid verliest.	
Omgaan met agressie en geweld (bestaand) (deels uit strategische opleidingsbudget)	Beter omgaan met agressie en geweld		Medewerkers die in hun werk met agressie en geweld te maken kunnen krijgen (= verplicht)

Tabel 6: Overzicht basis-leerinterventies

Management Development

Het management development traject voor leidinggevende is eind 2013 afgerond. Voor 2014 worden er esprit de corps bijeenkomsten georganiseerd en zal er 6 x per jaar een bijeenkomst voor de ontwikkeling van de managers worden georganiseerd. De inhoud van deze bijeenkomsten wordt door de leidinggevende zelf bepaald, hiervoor zullen ze een ontwikkelagenda opstellen. De leerinterventies die in dit plan beschreven staan voor de leidinggevende zijn additioneel op de esprit de corps en het vervolg van het MD.

4 Implementatie

Het uitvoeringsprogramma met daarin de meer gedetailleerde omschrijving van de leerinterventies is te vinden in bijlage 1. Het (nieuwe) aanbod uit het uitvoeringsprogramma gaat lopen vanaf 1 mei 2014. Vanaf 2015 zal het uitvoeringsprogramma ingevuld worden voor de periode 1 januari – 31 december 2015.

4.1 Tijd voor leren

Leren en ontwikkelen heeft tijd nodig. Daarom wordt aanbevolen dat elke medewerker van de gemeente Deventer 1 dag per maand (met een totaal van 12 dagen per jaar op basis van fulltime dienstverband) besteedt aan leren en ontwikkelen. Dit kan gaan om zowel leren op diverse vlakken (persoonlijk, inhoudelijk, competenties etc.) maar ook de toepassing in de werkpraktijk (ofwel het leren toepassen van het geleerde in je werk).

Binnen het MD programma waarvan het officiële deel in 2013 is afgerond is afgesproken dat de managers, naast de inspiratiebijeenkomsten, een halve dag per maand met elkaar hebben voor verdere managementontwikkeling.

4.2 Bekostiging

Het budget voor leren en ontwikkelen kent in de gemeentebegroting een driedeling, te weten voor:

- Strategische ontwikkeling;
- Functioneel Opleiden;
- Persoonlijke ontwikkeling.

Het budget voor strategische ontwikkeling wordt ingezet voor leren en ontwikkelen gericht op de ondersteuning van de strategische ontwikkeling van de organisatie. Daarbij staat de vraag centraal welke vaardigheden en competenties hebben medewerkers nodig om te kunnen omgaan met deze ontwikkelingen. Deze staan beschreven in dit plan.

Het budget voor functioneel opleiden is een gecentraliseerd budget dat ingezet wordt voor opleidingen die nodig zijn om de functie die bekleed wordt ook naar behoren uit te kunnen voeren. Dit budget wordt op basis van de formatie op 1 januari toegerekend naar de teams. Teamleiders zijn integraal verantwoordelijk om dit budget op de juiste wijze voor hun team aan te wenden in overleg met de budgethouder (PO) (zie document spelregels functioneel opleiden).

Ten slotte er het budget persoonlijke ontwikkeling. Dit budget is gepositioneerd bij de verschillende teams en is bedoeld voor leren en ontwikkelen gericht op brede inzetbaarheid van medewerkers, gericht op competentie ontwikkeling, breder dan alleen voor de functie. Binnen dit budget valt ook het recht van medewerkers om een individueel loopbaan budget in te zetten. Inzet komt dus ten last van dit budget en is gericht op brede inzetbaarheid en vergroten arbeidsmarktpotentie/mobiliteit.

Verdeling van de middelen over de drie onderdelen is voor 2014 als volgt:

Leren en ontwikkelen	2014
Strategisch opleidingsbudget	314.777,00
Functioneel opleidingsplan	314.594,00
Opleidingsbudget Persoonlijke ontwikkeling	357.451,62

Tabel 7: overzicht budgetten

In 2014 gaat ongeveer 2% van de loonsom naar het totale opleidingsbudget. Als excellente werkgever is het streven om dit richting 2020 een opleidingsbudget van 3% van de totale loonsom te hebben. Met het oog op de verschillende ontwikkelingen die op ons afkomen, is dit aan te raden.

De gespecificeerde kosten behorende bij het strategisch opleidingsbudget zijn te vinden in de begroting (bijlage 2). Belangrijk te melden is dat:

- er een post onvoorzien is opgenomen,
- het bedrag voor de leerinterventies voor basisvaardigheden geïsoleerd zal worden en teruggebracht. Met andere woorden dat het bedrag dat aan dit soort type interventies opgaat niet hoger wordt
- er een stelpost voor Organisatie van de Toekomst is opgenomen zodat in het najaar een aantal leerinterventies kan worden opgestart nadat het organisatie ontwikkelplan is afgerond.

Voor een aantal leerinterventies die specifiek zijn gericht op persoonlijke ontwikkeling zal (een deel) van het ILB als bijdrage worden gevraagd. Reden hiervoor is dat het onderwerp van de leerinterventies zich hiervoor leent en de leerinterventie daardoor voor een grotere groep kan worden aangeboden. Dit wordt in bijlage 1 bij het uitvoeringsprogramma bij de betreffende leerinterventie aangeduid.

In de zomer zal de balans m.b.t. het uitvoeringsprogramma worden opgemaakt. Dat wil zeggen, dat we kijken in hoeverre de plannen eventueel aangepast moet worden op basis van o.a. de vraag uit de organisatie. Om deze manier kunnen we flexibel blijven inspelen op de vraag.

Locaties

De effectiviteit van de geleerde neemt toe wanneer een ruimte past bij het doel en de vorm van een leerinterventie. Bij de vormgeving van een leerinterventie zal er ook naar de inrichting van de ruimte gekeken worden. Dit vraagt om creativiteit, aangezien krimpende budgetten het extern huren van een ruimte lastiger maken.

Aanbod van leerinterventies in samenwerking met andere partijen

Vanaf 2014 gaat de gemeente Deventer, in samenwerking met de Talentenregio, gebruik maken van de leerkaart. Daarmee wordt leeraanbod van alle aangesloten gemeente online inzichtelijk gemaakt. Het wordt daardoor makkelijker om in gezamenlijkheid trainingen of workshops aan te bieden of aan te haken bij collega gemeenten. Het voordeel hiervan is dat de samenwerking tussen gemeenten wordt verbeterd en in sommige gevallen wellicht kostenvoordeel te behalen is. Ofwel we kunnen wellicht slimmer aanbieden en het goedkoper regelen. De leerkaart is nog in de implementatiefase, voordelen zullen op zijn vroegst in de loop van het jaar geboekt.

In de eerste helft van 2014 wordt gekeken waar verdere kansen voor samenwerking liggen.

Communicatie

Wanneer het plan wordt vastgesteld door directie en OR wordt het plan breed verspreid op de volgende manieren:

- Op elke locatie houden we vanuit P&O een inloopbijeenkomst om medewerkers en managers op de hoogte te brengen van het aanbod voor 2014
- Het programma wordt via intranet en de Deventer School aangeboden
- Het programma wordt via de HR adviseurs gecommuniceerd aan de leidinggevende