

# Individuele opleidingen voor medewerkers

## Beleidskader

9 juni 2020

HRM/Leren en Ontwikkelen

## Inleiding

Medewerkers moeten zich voortdurend kunnen blijven ontwikkelen, opdat zij succesvol blijven in hun werk bij gemeente Haarlem. Externe en interne ontwikkelingen maken dat we de inhoud en vormgeving van ons werk telkens willen aanpassen, om blijvend een optimale dienstverlening te realiseren voor Haarlem en Zandvoort. Gemeente Haarlem ondersteunt medewerkers hierbij door mogelijkheden te bieden voor opleiden, leren en ontwikkelen. Denk aan het generieke aanbod (zie [de Insite+ pagina van Leren en Ontwikkelen](#)), de organisatieontwikkelingsactiviteiten voor het management, de afdelingen, teams en domeinen en de individuele opleidingen voor medewerkers. Een individuele opleiding wordt ingezet als het generieke aanbod niet toereikend is om in de leer- en ontwikkelbehoefte van de organisatie en de medewerker te voorzien.

Met *individuele opleidingen* wordt bedoeld: samenhangende leer- en ontwikkelprogramma's die door externe opleiders georganiseerd worden en waaraan een medewerker op individuele basis deelneemt. Er volgt een certificaat of diploma. Het kan een collegereeks, cursus of een leergang zijn, een mbo, (post-)hbo of een universitaire opleiding (bachelor, master). De inhoud past bij de leer- en ontwikkeldoelen van de organisatie en van de medewerker. De vorm en de duur zijn vrij.

## Aanleiding

In 2018 zijn spelregels opgesteld voor het vergoeden van opleidingskosten en het toekennen van opleidingsverlof voor het volgen van opleiding. Recente ontwikkelingen maken dat de spelregels nu herijkt worden. Zo is het opleidingsbudget opnieuw vastgesteld, inclusief een nieuwe verdeling van het budget en een nieuwe beheerwijze. Ook is het strategisch personeelsbeleid 2020-2024 (SPB) in ontwikkeling<sup>1</sup>. Het SPB beschrijft de maatschappelijke, demografische en politieke ontwikkelingen en de implicaties daarvan voor het personeelsbeleid van gemeente Haarlem. De conclusies en

<sup>1</sup> In dit beleidskader wordt een aantal keer naar het strategisch personeelsbeleid verwezen, in de wetenschap dat deze nog in ontwikkeling is en niet officieel is vastgesteld door de directie.

uitgangspunten in het SPB hebben implicaties voor de manier waarop met opleiden, leren en ontwikkelen wordt omgegaan. Naar aanleiding van het SPB levert HRM het Opleidings- en Ontwikkelbeleid 2020-2024 op, waarin de implicaties voor opleiden, leren en ontwikkelen op tactisch niveau wordt beschreven. Het Opleidings- en Ontwikkelbeleid biedt de kaders voor het besteden van opleidingsbudget en zal eind juni 2020 gereed zijn.

De bovenstaande ontwikkelingen zijn de aanleiding om de uitvoeringsregeling en de spelregels omtrent het volgen van een opleiding te herzien. Om dit goed te kunnen doen, is gestart met het ontwikkelen van een visie op individuele opleidingen. De visie is gebaseerd op de meest voorname didactische uitgangspunten, die helpen om het volgen van een opleiding goed in te bedden in de organisatie. Zo is het bijvoorbeeld een uitgangspunt geworden dat wat medewerkers leren in een opleiding gedeeld wordt met collega's, om zo actief bij te dragen aan het kennisnetwerk van de organisatie. Hier is niet eerder specifiek op ingezet vanuit het beleid omtrent individuele opleidingen. Kortom, de visie vormt het fundament voor de te maken keuzes in de uitvoeringspraktijk. Het gaat hierbij om de volgende uitvoeringsproducten:

- Regeling Individuele opleidingen, zoals opgenomen wordt in het Personeelshandboek;
- Studieovereenkomst tussen leidinggevende en medewerker;
- Spelregels individuele opleidingen;
- Instructies voor de afdelingen.

Het huidige beleidsdocument omvat één van de hoofdstukken in het Opleidings- en Ontwikkelbeleid 2020-2024 en wordt na vaststelling daarin opgenomen.

# Inhoud

Het beleidskader voor individuele opleidingen is als volgt opgebouwd:

- De organisatievisie op individuele opleidingen ([H1](#));
- De doelstellingen van het volgen van een opleiding ([H2](#));
- De beleidsregels omtrent het volgen van een opleiding ([H3](#));
- Het persoonlijk ontwikkelingsplan en de monitoring daarvan ([H4](#));
- De financiering van individuele opleidingen ([H5](#)).

## 1. Visie

De medewerkers vervullen een cruciale rol in het realiseren van de dienstverlening van Gemeente Haarlem voor de inwoners en organisaties in Haarlem en Zandvoort. De complexiteit van het werk verandert en vakgebieden blijven in ontwikkeling. Medewerkers anticiperen hierop door zich voortdurend verder ontwikkelen als mens, als professional en als essentieel onderdeel van de organisatie. Zo kan het werk telkens vernieuwend vormgegeven worden. Gemeente Haarlem wil mensen laten doen waar ze goed in zijn (de juiste persoon op de juiste plaats) en biedt daarom mogelijkheden voor opleiden, leren en ontwikkelen. Het doel van opleiden, leren en ontwikkelen is dat medewerkers zich verder ontwikkelen in het belang van henzelf en in het belang van de organisatie. Het wordt van medewerkers verwacht om gebruik te maken deze mogelijkheden voor

professionele ontwikkeling. Gemeente Haarlem verwacht dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen, lef tonen en trots zijn op hun eigen ontwikkeling als medewerker bij gemeente Haarlem.

De visie van Gemeente Haarlem op het volgen van een individuele opleiding is als volgt:

- **Relevant voor de organisatie.** Het volgen van een opleiding wordt om verschillende redenen ingezet: het verbeteren van het functioneren c.q. het *up to date* blijven in het vakgebied, het versterken van de positie op de arbeidsmarkt binnen of buiten gemeente Haarlem (mobiliteit) en het versterken van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. De leidinggevende maakt een inschatting van de relevantie van een te volgen opleiding voor de ontwikkelbehoefte van de organisatie en die van de medewerker. De betrokken HR-adviseur kan hierin steunen. Er moet sprake zijn van een match. De opleidingsduur en de opleidingskosten moeten in verhouding staan tot het rendement voor de organisatie dat de medewerker de opleiding volgt. Ten slotte is het de bedoeling dat het geleerde gedeeld wordt in de organisatie, voor zover dat zinvol is. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een lunchpresentatie of een interne workshop voor collega's of een blogpost op Insite+. Zo draagt de medewerker die de opleiding gevolgd heeft actief bij aan het kennisnetwerk van Gemeente Haarlem.
- **Gelijke kansen voor iedereen.** Het uitgangspunt is dat alle medewerkers onder gelijke omstandigheden een vergelijkbare behandeling krijgen op het moment dat zich een opleidingsbehoefte voordoet. Dit is ongeacht de afdeling waar men werkzaam is of zijn of haar persoonlijke achtergrond (zoals leeftijd, werkervaring of opleidingsniveau). De gelijke behandeling betekent dat de uitgangspunten, de voorwaarden en de routing om een opleiding te volgen voor iedereen gelijk is. De routing is als volgt: allereerst signaleren de medewerker en de leidinggevende dat het volgen van een opleiding relevant is. Dit gebeurt bij voorkeur in personeelsgesprekken, waarna de ontwikkelbehoefte en de keuze voor een opleiding opgenomen wordt in het persoonlijk ontwikkelingsplan van de medewerker. Dit gebeurt in het licht van de ontwikkelbehoeften van de organisatie en van de afdeling. In de beleidsregels en de regeling Individuele opleidingen wordt inzichtelijk gemaakt hoe de tegemoetkoming en het opleidingsverlof toegekend wordt in verschillende opleidingssituaties. Deze zijn in principe en in vergelijkbare omstandigheden voor iedereen gelijk. Ten slotte moet voor alle medewerkers inzichtelijk gemaakt worden wat de mogelijkheden, de voorwaarden en de routing voor het volgen van een opleiding zijn, bijvoorbeeld via een goede communicatiestrategie.
- **Gedeelde verantwoordelijkheid.** Het is de gedeelde verantwoordelijkheid van de medewerker en van de leidinggevende dat de medewerker een opleiding volgt. Beide partijen reflecteren op het functioneren van de medewerker in het licht van de doelstellingen van de afdeling en op de ontwikkelingen binnen het vakgebied. De afdelingsplannen en de personeelsplanning van de afdeling zijn hieraan ondersteunend en richtinggevend. De rol van de leidinggevende is om de ontwikkelbehoeften van de afdeling en van de medewerker te signaleren. Hij of zij gaat hierover in gesprek met medewerkers en reikt de mogelijkheden tot het volgen van een opleiding aan. De rol van de medewerker is om een reëel beeld te krijgen van de mogelijke loopbaanpaden en de eigen ontwikkelingsmogelijkheden. Hij of zij selecteert in overleg met de leidinggevende een passende opleiding. Gezamenlijk wordt een studieovereenkomst gesloten. Ten slotte betekenen gelijke kansen en gedeelde verantwoordelijkheid ook dat de budgetbestedingen voor individuele opleidingen goed afgewogen moeten worden. De werkgeversvrijheid bepaalt dat de leidinggevendenden binnen de kaders van de cao zelf besluiten welke medewerker welke opleiding volgt en tegen welke voorwaarden en kosten. Het beleid en de regeling Individuele opleidingen en de studieovereenkomsten hebben hierin een voorschrijvende en adviserende functie.

De bovenstaande visie van gemeente Haarlem op individuele opleidingen gaat uit van vertrouwen in het vermogen en de motivatie van medewerkers om zichzelf verder te ontwikkelen als mens, als professional en als essentieel onderdeel van de organisatie.

De visie is mede gebaseerd op algemeen geaccepteerde onderwijskundige inzichten over leervermogen en leermotivatie. De meest bekende en de meest gebruikte leertheorie over motivatie is de zelfdeterminatietheorie, ontwikkeld door Deci en Ryan (2000). Deze theorie legt uit dat mensen drie psychologische basisbehoeften ervaren: competentie, autonomie en relatie. Deze basisbehoeften liggen ten grondslag aan de visie op opleiden, leren en ontwikkelen.

## 1.1 Competentie

Competentie verwijst naar het succesvol uit kunnen voeren van gedrag, dat effectief is in gegeven situaties. Een competentie is een samenhangend geheel aan kennis, vaardigheden en attitudes, wat leidt tot effectief gedrag. Competenties worden op verschillende wijzen (verder) ontwikkeld, zoals via concrete leerervaringen in het werk, door intervisie en feedback, via cursussen, trainingen en inspiratiesessies en door formele trainingen en opleidingen buiten de werksituatie. Vanuit de directievisie 2019-2022 wordt duidelijk dat het de missie van gemeente Haarlem is om een professionele opdrachtgever, een deskundige regisseur en een aantrekkelijke en maatschappelijk bewuste werkgever te zijn. Dit doet een beroep op eenieder in de organisatie en vergt bepaalde competenties, die medewerkers onder andere verwerven via opleiden, leren en ontwikkelen.

## 1.2 Autonomie

Autonomie verwijst naar de ruimte en vrijheid om zelf keuzes te maken in het uitvoeren van taken. Het gaat om verantwoordelijkheid nemen om het eigen werk te organiseren en daarbij de hulpbronnen te verzamelen die daarbij nodig zijn. Het volgen van een opleiding stelt medewerkers in staat om beter hun werk vorm te geven, doordat zij de benodigde vakinhoudelijke competenties, de metacognitieve denkvaardigheden en het lef hebben ontwikkeld die daarvoor nodig zijn. Onder metacognitieve vaardigheden vallen de denkvaardigheden die nodig zijn om autonoom je werk of leerproces vorm te geven. Het gaat om: doelen stellen, plannen, acties kiezen, reflecteren en het proces bijsturen. Metacognitieve vaardigheden zijn nodig om het eigen werk goed te kunnen organiseren en daarover verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

Autonomie verwijst ook naar het vermogen om het eigen leerproces vorm te geven. Het is nodig dat mensen kunnen reflecteren op het eigen kunnen (al dan niet met hulp), hun eigen leerpunten kunnen aanwijzen in het licht van de organisatiedoelen en de situaties opzoeken waarin zij aan die leerpunten kunnen werken. Gemeente Haarlem verwacht dat medewerkers actief keuzes maken in hun eigen leerproces en dat leerproces gezamenlijk met collega's en leidinggevenden vormgeven.

## 1.3 Relatie

Relatie verwijst naar de relationele verbondenheid tussen mensen, die een context geven voor effectief gedrag. Relationele verbondenheid biedt de emotionele veiligheid, die nodig is om nieuwe dingen te leren en om autonoom het eigen werk vorm te geven. Zonder relatie voelen mensen zich ontheemd en onveilig, wat effectief werkgedrag en ook effectief leergedrag in de weg staat.

Competentie, autonomie en relatie zijn onlosmakelijke randvoorwaarden voor medewerkers en de organisatie als geheel om effectief te blijven in het werk waar de gemeente voor staat. Ze

omvatten in grote lijnen de leermotivaties van medewerkers en van de organisatie als geheel waar dit beleidskader van uit gaat en ook een beroep op doet. Gemeente Haarlem wil opleiden, leren en ontwikkelen dusdanig organiseren, dat het bijdraagt aan:

- Het ontwikkelen van de kennis, houding en gedrag (competenties) die medewerkers nodig hebben om hun werk nu en in de toekomst goed te kunnen doen;
- Het ontwikkelen van zelfredzaamheid en keuzeruimte van medewerkers om hun werk en hun professionele ontwikkeling richting te geven (autonomie). Leren leren is hier een onderdeel van;
- Het ontwikkelen van gezonde werkrelaties met collega's, inwoners en partners, omdat sociale verbinding de context biedt voor effectief werkgedrag (relatie).

Voor individuele opleidingen betekent dit dat het volgen van een opleiding nooit enkel het doel dient om competentier te worden in een gegeven vakgebied. Het moet zinvol bijdragen aan het totale kennisnetwerk van de organisatie. Wat medewerkers leren in een opleiding, dient breder verspreid te worden, waardoor het ook anderen verrijkt. Dit kan via lunchpresentaties, themabijeenkomsten en kennissessies, die open toegankelijk zijn voor alle collega's of voor een selecte groep collega's. Ook is het belangrijk om het terug te laten komen in team- of afdelingsoverleggen, waar besproken kan worden hoe het team of de afdeling de nieuwe kennis en kunde gaat gebruiken.

Medewerkers moeten gestimuleerd worden het geleerde optimaal toe te passen en daarvoor tijd en ruimte te krijgen. Medewerkers dienen gelegenheden hiervoor te benutten. Dit beleidskader pleit er dus voor dat het volgen van een opleiding breder ingebed wordt, zodat de organisatie optimaal profiteert van de kennis en kunde die medewerker in de opleiding heeft opgedaan.

Verder houdt de visie in dat medewerkers in beginsel evenveel aanspraak maken op ruimte en tijd om in de eigen professionele ontwikkeling te investeren. Centraal staat dat medewerkers door een opleiding te volgen competentier worden voor het werk waar zij voor staan, in het licht van de leerbehoeften van zowel de medewerker als die van de organisatie. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk om hun leerbehoeften te onderzoeken en kenbaar te maken aan collega's en leidinggevend. Leidinggevend ondersteunen medewerkers actief om de juiste competenties te verwerven en stimuleren hen om zelfstandig en in verbondenheid met anderen hun werk en hun leerproces vorm te geven. Ontwikkelgesprekken en het persoonlijk ontwikkelingsplan kunnen hiervoor goed ingezet worden. Daarover later meer.

## 2. Doelstellingen

Op basis van de visie worden in deze paragraaf de doelstellingen geformuleerd voor het volgen van een opleiding en het mogelijk maken daarvan door de organisatie. Eerst worden de algemene doelstellingen genoemd: kwalificatie, persoonlijk leiderschap en socialisatie (Biesta, 2018). Deze sluiten nauw aan op de psychologische leerbehoeften van medewerkers en de organisatie, zoals uitgelegd in de visie. Daarna worden de doelstellingen genoemd, die specifiek zijn voor gemeente Haarlem. Deze betreffen: functieontwikkeling, mobilitieitsbehoefte en verplichte mobiliteit.

### 2.1 Kwalificatie

Kwalificatie behelst het eigen maken van de kennis, vaardigheden en attituden, die nodig zijn voor een bepaalde functie of (deel)taak. Kwalificatie uit zich in het verwerven van een diploma of certificering. Er wordt onderscheid gemaakt tussen vakinhoudelijke en organisatiekwalificatie.

Beiden zijn nodig om succesvol te zijn. Bij vakinhoudelijke kwalificatie gaat het om de specialisaties van medewerkers in het vakgebied van hun functie. De opleidingsvereisten verschillen logischerwijs per functiegroep. De benodigde vakinhoudelijke competenties definiëren de afdelingen zelf op basis van ontwikkelingen in de vakgebieden, de veranderende vraag vanuit Haarlem en Zandvoort en op basis van de competenties, die de afdeling al heeft. Dit kan mede inzichtelijk worden gemaakt door strategische personeelsplanning toe te passen.

Organisatiekwalificatie betreft de meer algemene competenties die nodig zijn om bij de gemeente effectief te zijn. Voorbeelden zijn integraal werken, netwerken, flexibiliteit, integriteit en politieke sensitiviteit. Gemeente Haarlem definieert deze verder op basis van het Strategisch Personeelsbeleid en handreikingen van bijvoorbeeld A&O fonds Gemeenten. De algemene competenties worden behandeld in het opleidings- en ontwikkelbeleid.

## **2.2 Persoonlijk leiderschap**

Persoonlijk leiderschap is een ingewikkeld begrip, aangezien het voor iedereen aan de orde is en niet alleen voor mensen in een leidinggevende functie. Het betreft het verworden tot wie je bent (identiteit) en hoe je bent als individu (hoe je ervaren wordt door anderen). Het resultaat van volwassen persoonlijk leiderschap is dat mensen goed weten wat hun persoonlijke visie, waarden en redenen van bestaan zijn en in staat zijn om hun leven daarnaar in te richten. Mensen die persoonlijk leiderschap tonen, geven volgens de definitie actief richting aan hun eigen carrière. Zij hebben lef, maken keuzes en zijn geëngageerd om steeds verder te groeien. Zij gedragen zich verantwoordelijk richting zichzelf en anderen.

Voor opleiden, leren en ontwikkelen betekent dit dat er aandacht is voor de persoonlijke professionele ontwikkeling van medewerkers, naast het leren van kennis, houding en gedrag. Identiteitsvorming of persoonlijk leiderschap worden niet bereikt via opleidingen alleen. Het vindt plaats in het werk, de onderlinge relaties en de (emotionele) steun die medewerkers krijgen. Wel kunnen opleidingen als instrument gezien worden om je professionele identiteit te ontwikkelen. Een gedegen opleiding laat deelnemers reflecteren op het eigen professionele profiel en biedt daarvoor bijvoorbeeld coaching aan gedurende de opleiding. Het is aan leidinggevendenden om medewerkers te begeleiden in hoe zij het geleerde toepassen in hun werkzaamheden. Het is van belang dat medewerkers op reguliere basis bevraagd worden op wat zij geleerd hebben in de opleiding en hoe zij het (willen) toepassen in het werk. Ook mag de vraag centraal staan wat de opleiding betekent voor de houding en het gedrag van de medewerker, waaruit de groei in het persoonlijk leiderschap blijkt. Hier wordt de koppeling gemaakt naar de loopbaanontwikkeling.

## **2.3 Socialisatie**

Socialisatie heeft betrekking op lid worden van een groep. Om effectief te zijn als ambtenaar is het noodzakelijk om zich de manier van werken en de omgangsvormen eigen te maken, die specifiek zijn voor werken bij de overheid. Voorbeelden zijn geduld en flexibiliteit om maatwerk te leveren vanuit een hiërarchisch en politiek systeem. Deze zaken zijn wellicht bij meer organisaties aan de orde, maar niet op de wijze zoals in de context van de gemeente. Door passende socialisatie maken medewerkers kennis met de tradities en de praktijken van de gemeente en worden zij voorbereid op hun werk daarbinnen. Goed gekozen opleidingen dragen hier aan bij, omdat socialisatie in het betreffende vakgebied vaak onderdeel is van de opleiding.

Opleidingen, die ontwikkeld zijn voor medewerkers in de overheidssector, hebben hier vaak specifieke aandacht voor. Een voorbeeld is het leiderschapsprogramma dat trainees bij gemeente

Haarlem krijgen. Dit programma is toegespitst op de algemene kennis, houding en gedrag, die nodig zijn bij de gemeente. Het is hierom zinvol om een opleider te kiezen die ervaring heeft met het opleiden van ambtenaren. Dit vergroot de kans dat het geleerde toegepast zal worden in de werkpraktijk. Verschillende opleiders profileren zich met opleidingen voor de publieke sector.

Aan de andere kant kan het juist een verruimende werking hebben om een opleiding te kiezen, die een bredere beroepsgroep aanspreekt. Zo komt de medewerker in aanraking met vakgenoten die in andere sectoren werken en met hoe het er bij hun organisaties aan toe gaat. Hier kan de gemeente wellicht voordeel mee doen. Ook op deze manier is er een socialiserend effect aan de orde. Een voorbeeld is de leiderschapsleerlijn voor leidinggevendenden binnen gemeente Haarlem. De opleidingen die hieronder vallen worden breder georganiseerd, waardoor de deelnemers ook leidinggevendenden van andere organisatietypen leren kennen.

Kortom, wat medewerkers leren in de opleiding, kan een positieve bijdrage leveren aan de socialisatie die in de organisatie al breder aan de orde is. Het is daarom van groot belang dat leidinggevendenden de medewerkers die een opleiding volgen helpen om het geleerde toe te passen en anderen inspireren eveneens de nieuwe kennis en kunde te benutten. Dit kan bijvoorbeeld door het geleerde te delen via presentaties of nieuwe resultaatafspraken voor de onderlinge samenwerking. Deze begeleiding is noodzakelijk om een zekere olievlekwerking op gang te helpen, waardoor meer mensen profiteren van de opleiding.

## 2.4 Functieontwikkeling

Met het oog op de situatie van gemeente Haarlem zijn nog drie doelstellingen voor het volgen van een opleiding geformuleerd: functieontwikkeling, mobiliteitsbehoefte en verplichte mobiliteit. Het is belangrijk om hierin onderscheid te maken, omdat deze verschillende scenario's gevolgen hebben voor bijvoorbeeld de kostenvergoeding en het verlof dat medewerkers krijgen.

Bij aanvang van een nieuw dienstverband (instroom) kan blijken dat verdere bekwaming nodig is om optimaal aan te slag te kunnen bij gemeente Haarlem. Het is denkbaar dat dit scenario vaker zal voorkomen, omdat het lastig blijft om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken. Dit is het gevolg van toenemende krapte op de arbeidsmarkt en de verdere specialisering van de gemeentelijke dienstverlening. Er is sinds enkele jaren sprake van flinke banengroei in het openbaar bestuur. In dit scenario zijn de opleidingsafspraken vaak onderdeel van de arbeidsvoorwaardenonderhandeling.

Ook tijdens een huidig dienstverband kan blijken dat het wenselijk is om een opleiding te volgen, zodat de medewerker zich de recente vernieuwingen in zijn of haar vakgebied eigen maakt. Het kan gaan om de ontwikkelingen in zijn of haar specifieke vakgebied. Ook kunnen veranderende eisen vanuit de politiek of de maatschappij aanleiding geven om een opleiding te volgen. Een voorbeeld is dat een medewerker in het fysieke domein een opleiding of training volgt over de omgevingswet. Dit komt het eigen functioneren en die van de afdeling of het team ten goede, mits het goed ingebed is in het (veranderende) takenpakket van de medewerker en de werkzaamheden van collega's.

## 2.5 Mobiliteitsbehoefte

Ook bij vrijwillige doorstroom of uitstroom kan het relevant zijn mogelijk te maken dat de medewerker een opleiding volgt. Doorstroom betreft het doorgroeien naar een andere functie binnen gemeente Haarlem, wat veelal plaatsvindt na interne matching of sollicitatie. Bij vrijwillige

uitstroom wordt het dienstverband uiteindelijk beëindigt, op initiatief van de medewerker. De opleidingsbehoefte komt in beide gevallen voort uit de wens om bekwaamd te worden voor een functie, die zich nog (deels) buiten de huidige mogelijkheden van de medewerker bevindt. Het ligt wel binnen het bereik van de medewerker om zich hierin te bekwamen.

Gemeente Haarlem heeft groot belang bij interne doorstroom. Terwijl de arbeidsmarkt krap is en de gemeentelijke dienstverlening specialistischer wordt, ligt het ook binnen de verwachting dat bepaalde functiegroepen op korte of lange termijn zullen verdwijnen. Het is aantrekkelijk om proactief te investeren in medewerkers die zich willen specialiseren voor een ander vakgebied, waar gemeente Haarlem vraag naar heeft of op termijn zal krijgen. Hiermee wordt voorkomen dat medewerkers boventallig worden en worden nieuwe vacatures gemakkelijker opgevuld. Het is hierbij wel belangrijk om te vermelden dat een mobiliteitsbehoefte niet altijd leidt tot mobiliteit. Een opleiding kan al ingezet worden op het moment dat er een verwachting is dat er functies zullen vrijkomen in het betreffende vakgebied van de opleiding die gevraagd wordt. De garantie kan niet altijd gegeven worden dat er ook daadwerkelijk een behoefte of vacature ontstaat op een dergelijke functie en dit is dan ook geen voorwaarde om een opleiding te mogen volgen.

## 2.6 Verplichte mobiliteit

Bij verplichte mobiliteit is eveneens sprake van doorstroom of uitstroom van medewerkers, bijvoorbeeld nadat boventalligheid onvermijdelijk is geworden. Als een boventallige medewerker minimaal 24 maanden in dienst is, kan een van-werk-naar-werktraject gestart worden, conform de Cao gemeenten onder hoofdstuk 9. Het doel van zo'n traject is dat de medewerker geplaatst wordt in een passende functie binnen of buiten de organisatie. Het traject start met een onderzoek naar de wensen en de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker. Vervolgens worden afspraken gemaakt over de concrete invulling van het traject. Het volgen van een opleiding kan onderdeel zijn van het traject, als de opleiding de kansen van de medewerker op de interne en externe arbeidsmarkt vergroot. Dit is ook het geval als er nog geen concreet zicht is op een nieuwe functie.

Voor elk van de bovenstaande 6 doelstellingen geldt dat gemeente Haarlem het volgen van een opleiding mogelijk maakt om de positie van de medewerker te versterken op de arbeidsmarkt, intern en extern. Dit getuigt van goed werkgeverschap en refereert naar de Cao gemeenten artikel 8.4 onder lid 1, 2 en 3. Hierin staat dat de werkgever en de werknemer beiden verantwoordelijk zijn voor de duurzame inzetbaarheid en het loopbaanperspectief van de werknemer.

De werknemer ontwikkelt zichzelf door scholing en het opdoen van werkervaring. De werknemer doet dat in het belang van de organisatie en van zichzelf en maakt gebruik van de mogelijkheden die de werkgever biedt. Het belang van gemeente Haarlem is om met de juiste persoon op de juiste plaats tegen de juiste kosten de meest optimale dienstverlening te realiseren voor Haarlem en Zandvoort. Het actualiseren van de kennis en kunde van medewerkers is hiervoor een belangrijk gegeven. Dit gebeurt onder bepaalde voorwaarden, welke opgenomen zijn in de beleidsregels en in de regeling Individuele opleidingen.

# 3. Beleidsregels

Gemeente Haarlem verwacht van medewerkers dat zij duurzaam inzetbaar zijn. Dit betekent dat het de bedoeling is dat medewerkers actief over hun eigen loopbaan nadenken, een eigen profiel ontwikkelen en de wensen en mogelijkheden in kaart brengen voor hun loopbaanontwikkeling.

Gemeente Haarlem begeleidt en ondersteunt medewerkers waar mogelijk en waar nodig is, om hun inzetbaarheid en mogelijkheden voor mobiliteit verder te ontwikkelen. Dit is dus een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel medewerker als werkgever.

Medewerkers en leidinggevendenden kunnen gebruik maken van het leer- en ontwikkelaanbod van gemeente Haarlem, HR-advies en loopbaancoaching. Conform de Cao gemeenten artikel 8.6 kunnen medewerkers tenminste elke 36 maanden loopbaanadvies aanvragen. HRM biedt loopbaanbegeleiding en coaching. Hieruit kan naar voren komen dat het volgen van een opleiding een goede vervolgstap is. Dit beleid voor individuele opleidingen maakt transparant wat in algemene zin de mogelijkheden zijn en onder welke voorwaarden.

De belangrijkste voorwaarde bij het selecteren van een opleiding is dat het past bij zowel de ontwikkelbehoefte van de organisatie als die van de medewerker. De afdelingen zijn zelf verantwoordelijk om te identificeren welke kennis, houding, gedrag binnen de afdeling nodig zijn om succesvol te blijven. Het coalitieprogramma biedt hiervoor een inhoudelijk toetsingskader, samen met de afdelingsdoelen en ontwikkelplannen van de afdelingen. Ook het strategisch personeelsbeleid en het toepassen van strategische personeelsplanning maakt inzichtelijk welke kwaliteiten de organisatie op korte en lange termijn nodig heeft. De leidinggevende en de medewerker maken gezamenlijk inzichtelijk hoe de gekozen opleiding passend is. De HR-adviseur kan meedenken en adviseren.

In de doelstellingen specifiek voor de gemeente (H2) is aangegeven dat opleidingen ingezet kunnen worden ten behoeve van functieontwikkeling, mobiliteitsbehoefte en verplichte mobiliteit. Deze zes doelstellingen hebben gevolgen voor de vergoeding van de opleidingskosten, het opleidingsverlof en de eventuele terugbetalingsverplichting, die de medewerker kan krijgen. Een belangrijke voorwaarde bij het aangaan van een opleiding, is dat het volgen van de opleiding opgenomen is in het persoonlijk ontwikkelingsplan en dat er een studieovereenkomst gesloten wordt.

### **3.1 Vergoeding opleidingskosten**

De opleidingskosten bestaan uit de studiekosten en reis- en verblijfkosten die eventueel gemaakt worden door het volgen van een opleiding. De studiekosten hebben betrekking op de cursus- en leselden, de kosten voor de aanschaf van verplicht voorgeschreven boeken en syllabi en de gelden voor examens, het diploma en/of certificaat. Deze paragraaf heeft betrekking op de totale opleidingskosten.

Altijd wordt de hoogte van de vergoeding bepaald door de medewerker en de leidinggevende gezamenlijk, waar nodig ondersteund door de HR-adviseur. Een belangrijke voorwaarde is dat het volgen van de opleiding logischerwijs voortkomt uit het persoonlijk ontwikkelingsplan en dat er een studieovereenkomst gesloten wordt. Er zijn drie scenario's mogelijk: gemeente Haarlem vergoedt 100%, 50% of 0% van de opleidingskosten. Dit hangt af van de relevantie van de opleiding voor de ontwikkeldoelen van de medewerker en de relevantie voor de organisatie.

#### **Functieontwikkeling**

Sommige opleidingen zijn verplicht voor het mogen voortzetten van de functie-uitoefening, zoals bedoeld in de Cao gemeenten artikel 8.2. Voorbeelden zijn de BHV-opleidingen of de opleidingen voor handhavers. Deze opleidingen worden 100% vergoed. Dit geldt ook voor opleidingen die wenselijk zijn voor de huidige functie van de medewerker, zoals geformuleerd in het persoonlijk ontwikkelingsplan. Een belangrijke voorwaarde is dat de opleiding past bij de ontwikkeldoelen van de organisatie, zoals geformuleerd in het strategisch personeelsbeleid, en bij de ontwikkelplannen en personeelsplanning van de afdeling. In dit geval wordt 100% vergoed.

Het is mogelijk dat de medewerker een opleiding wenselijk acht voor zijn of haar functie, terwijl de leidinggevende dat niet herkent of terwijl de opleiding niet aansluit op de ontwikkeldoelen van de organisatie. In dit geval kan 50% van de opleiding vergoed worden. De resterende kosten kunnen uitgeruild worden in de IKB-regeling. De werkgeversvrijheid bepaalt dat ook de keuze gemaakt kan worden dat de opleiding niet vergoed wordt, bijvoorbeeld omdat het budget niet toereikend is. In dit geval kunnen de volledige kosten uitgeruild worden via de IKB-regeling. Deze inschatting maken de leidinggevende en de medewerker gezamenlijk, waar nodig ondersteund door de HR-adviseur.

#### **Mobiliteitsbehoefte**

Als de opleiding gevolgd wordt in het kader van de loopbaan(ontwikkeling), wordt de opleiding 100% vergoed als de medewerker zicht heeft op een toekomstige functie binnen gemeente Haarlem en daar al afspraken over zijn gemaakt of de intentie daartoe is uitgesproken. De eventueel betrokken afdelingen bepalen gezamenlijk wie welk deel van de opleiding vergoedt.

Het kan ook zijn dat de medewerker graag wil bewegen, maar nog geen zicht heeft op een nieuwe functie. De medewerker weet wel in welk vakgebied hij of zij zich verder wil ontwikkelen en heeft dat kenbaar gemaakt, waardoor het opgenomen is in het persoonlijk ontwikkelingsplan. Als de verwachting groot is dat de opleiding bijdraagt aan de kansen van de medewerker op de interne arbeidsmarkt, wordt 100% van de opleiding vergoed. Als de verwachting klein is of onbekend, wordt 50% van de opleiding vergoed. Deze afweging maken de medewerker en de leidinggevende gezamenlijk, eventueel ondersteund door de betrokken HR-adviseur.

Als een medewerker zicht heeft op een functie bij een andere werkgever, wordt de opleiding niet vergoed. Het is dan de bedoeling dat de nieuwe werkgever de opleidingskosten op zich neemt. Als er nog geen zicht is op een functie bij een andere werkgever, en de kans groot is dat de opleiding bijdraagt aan de kansen van de medewerker op de externe arbeidsmarkt, kan eveneens 50% van de opleidingskosten vergoed worden. Er is echter wel een terugbetalingsverplichting van kracht, net zoals in de meeste andere gevallen waarin de opleidingskosten (gedeeltelijk) vergoed worden.

#### **Verplichte mobiliteit**

Gemeente Haarlem vergoedt de opleiding volledig als de opleiding onderdeel is van een van-werk-naar-werktraject, ook als er nog geen zicht is op een nieuwe functie. Dit is conform de Cao gemeenten hoofdstuk 9. De medewerker heeft namelijk geen recht op een transitievergoeding als hij of zij gebruik maakt van het traject. Het traject brengt namelijk kosten met zich mee.

#### **Persoonlijke interesse**

Het kan voorkomen dat de medewerker een opleiding wil volgen, die geen directe relatie heeft met zijn of haar huidige functie en ook niet met zijn of haar loopbaanontwikkeling. De opleiding is dan gericht op persoonlijke belangstelling. In dit geval wordt 0% vergoed. De opleidingskosten kunnen wel uitgeruild worden in de IKB-regeling.

## **3.2 Terugbetalingsverplichting**

De terugbetalingsverplichting houdt in dat de medewerker de opleidingskosten terugbetaalt, waarvoor gemeente Haarlem een vergoeding heeft verleend, conform de regeling Individuele opleiding en zoals overeengekomen in de studieovereenkomst. Een aantal omstandigheden kunnen aanleiding kunnen tot een terugbetalingsverplichting. De werkgeversvrijheid bepaalt dat de medewerker geheel of gedeeltelijk ontheft kan worden van de terugbetalingsverplichting. Dit vindt plaats als de omstandigheden daartoe aanleiding geven naar het oordeel van de leidinggevende. De werkwijze van de terugbetalingsverplichting staat in de regeling Individuele opleiding artikel 8.

Het uitgangspunt is dat een terugbetalingsverplichting in principe wordt opgelegd als de opleidingskosten gelijk of hoger waren dan € 2000.-

### 3.3 Opleidingsverlof

Het is aan de leidinggevende om naar alle redelijkheid het opleidingsverlof toe te kennen dat de medewerker nodig heeft voor het succesvol afronden van de opleiding, in het licht van het belang van de organisatie, het opleidingstype en de omvang van de arbeidsovereenkomst en in relatie tot de studiebelasting van de opleiding. Het opleidingsverlof hoeft in principe niet in relatie te staan tot de vergoeding voor de opleidingskosten. Het uitgangspunt is dat de opleiding zoveel mogelijk in de eigen tijd gevolgd wordt. Waar noodzakelijk wordt opleidingsverlof verleend. Voor tentamens en examens wordt incidenteel extra opleidingsverlof verleend, naast het wekelijkse opleidingsverlof om colleges of lessen bij te wonen, het lesmateriaal te bestuderen of opdrachten te maken. De regels staan in de regeling Individuele opleidingen artikel 6.

### 3.4 Studievertraging

Studievertraging kan effecten hebben op de opleidingskosten die de opleider stelt, de studieduur en de studiebelasting voor de medewerker. Het is aan de leidinggevende om naar alle redelijkheid op basis hiervan nieuwe afspraken te maken en de studieovereenkomst te herijken. Dit gebeurt in overleg met de medewerker, eventueel ondersteund door de HR-adviseur. De regels staan in de regeling Individuele opleidingen artikel 9.

De werkgeversvrijheid bepaalt dat ervoor gekozen kan worden om de opleidingstermijn, waar de studieovereenkomst betrekking op heeft, te verlengen en om de bijkomende kosten voor het voortzetten van de opleiding te vergoeden. Dit hoeft echter niet. Er kan voor gekozen worden dat de resterende opleidingskosten voor eigen rekening zijn en er geen opleidingsverlof toegekend wordt voor het resterende deel van de opleiding. De opleiding kan niet op eenzijdig initiatief van de leidinggevende afgebroken worden. Dit kan alleen met instemming van de medewerker, waarna de terugbetalingsverplichting geldt conform de regeling Individuele opleidingen artikel 8.

## 4. Persoonlijk ontwikkelingsplan

Conform de Cao gemeenten artikel 8.7 stellen de medewerker en de leidinggevenden tenminste elke 36 maanden een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) op. Enkel de opleidingsactiviteiten die logisch onderbouwd voortkomen uit het POP komen in aanmerking voor een vergoeding in de opleidingskosten en voor opleidingsverlof. In het POP worden namelijk afspraken gemaakt over de loopbaanontwikkeling en de kennis en de vaardigheden die de medewerker nodig heeft, in lijn met de organisatiedoelstellingen en de beleidsprioritering van de gemeente. In het POP moet blijken dat de gekozen opleiding hieraan bijdraagt, door daar een onderbouwing voor te geven. Hier vinden dus gesprekken over plaats tussen de leidinggevende en de medewerker, eventueel ondersteund door de HR-adviseur. In het opleidings- en ontwikkelbeleid worden richtlijnen meegegeven voor het opstellen van een POP en een handreiking voor bijvoorbeeld het voeren van ontwikkelgesprekken.

Voor aanvang van de opleiding stellen de leidinggevende en medewerker een studieovereenkomst op. Hierin worden conform de Cao gemeenten artikel 8.7 lid 4 de afspraken overeengekomen. HRM heeft een studieovereenkomst ontwikkeld die als invulformulier gebruikt wordt.

- De rol van HRM is om te informeren dat het volgen van een opleiding mogelijk is en onder welke voorwaarden. Dit gebeurt via informatieve blogs op Insite+, het beleidskader en de regeling Individuele opleidingen en het format voor de studieovereenkomst, welke op Insite+ gelezen kunnen worden. het is een gedeelde verantwoordelijkheid van leidinggevend en medewerkers dat medewerkers een opleiding gaan doen. Rol LG: signaleren, aanreiken, motiveren. MW: gesprek initiëren, selecteren. HR: blog met "wist je dat...", regeling, format studieovereenkomst, transparantie en informatie

## 5. Financiering

De financiering van individuele opleidingen vindt plaats vanuit het decentrale opleidingsbudget. Het totale opleidingsbudget bestaat uit een centraal en een decentraal deel. Het centrale deel wordt besteed aan de directie-, afdelings-, team- en domeinontwikkelingen en het generieke leer- en ontwikkelaanbod. Het centrale opleidingsbudget wordt gecoördineerd door HRM. Het decentrale opleidingsbudget wordt besteed aan de individuele opleidingen van medewerkers. De afdelingen krijgen richtbedragen op basis van het aantal medewerkers, dat voor de afdeling werkzaam is. De richtbedragen zijn in 2020 gebaseerd op een bedrag van € 655 per medewerker.

Tot aan het richtbedrag kunnen de afdelingen naar eigen inzicht hun richtbedragen besteden. Het decentrale opleidingsbudget blijft één budget, hoewel de afdelingen eigen richtbedragen krijgen. Hierdoor wordt flexibiliteit behouden. Voor sommige afdelingen is de opleidingsbehoefte groter dan voor andere afdelingen. Afdelingen kunnen onderling uitwisselen. In overleg met HRM kunnen de richtbedragen voor de beide afdelingen gewijzigd worden.

In de kwartaalrapportage van HRM wordt een overzicht gegeven van de stand van zaken, waardoor over- of onderbesteding door afdelingen inzichtelijk wordt. Op deze manier houdt HRM zicht op de besteding van het decentrale budget. In GFS is op elk gewenst moment een overzicht van de budgetteringsflow op te vragen. Afdelingen hebben toegang tot de actuele informatie, doordat op het decentrale budget geboekt wordt met de boekingscode van de eigen afdeling.