

HANDREIKING VAN VNG, VJK EN SBG

Strategisch juridisch opleidingsbeleid voor gemeenten

'EEN SLIMME JURIST IS OP DE TOEKOMST VOORBEREID'



Handreiking van VNG, VJK en SBG

Strategisch juridisch opleidingsbeleid voor gemeenten

‘Een slimme jurist is op de toekomst voorbereid’

Colofon

Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Postbus 30435

2500 GK Den Haag

www.vng.nl/dekanteling

Opstellers

Hoofdstuk 2: Mr. Gerardus Bartels, Strategisch concernadviseur Juridische Zaken en Inkoop, gemeente Breda en mr. drs. Eddy Pronk, Stadsjurist concernstaf, gemeente Leiden

Hoofdstuk 3: Mr. Gerardus Bartels, voornoemd

Hoofdstuk 4: Drs. Joke Bergshoeff en drs. Judith Barneveld, Bergshoeff Advies

Hoofdstuk 5: Drs. Joke Bergshoeff en drs. Judith Barneveld, voornoemd

Opmaak

Chris Koning (VNG)

Druk

Drukkerij Excelsior, Den Haag

Copyright 2016, VNG, VJK, SBG



Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Een slimme jurist is op de toekomst voorbereid	7
2 Competenties van de hedendaagse gemeentjurist	13
3 Aanzien en imago van de beroepsgroep gemeentjuristen	23
4 Leerlijnen voor juristen	31
5 Opleidingsplan voor niet-juristen	47
6 Overzicht deelnemende gemeenten, G8 en projectgroep	57
Bijlagen	59



Voorwoord

De gemeenten hebben de laatste decennia van het rijk steeds meer bevoegdheden gekregen die soms ook diep ingrijpen in het leven van de burgers. Denk aan de wetgeving op het gebied van openbare orde en veiligheid, de recente decentralisaties op het gebied van zorg, jeugd en participatie en de huidige en binnenkort ingrijpende vernieuwde wetgeving op het gebied van het omgevingsrecht.

Tegelijkertijd is bij de gemeenten behoefte te onderkennen aan een meer opleidingskundige, beleidsmatig verantwoorde en bredere aanpak van de gemeentelijke opleidingsinspanningen op juridisch gebied. Daarom zijn de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), de Vereniging Juridische Kwaliteitszorg Lokaal Bestuur (VJK) en de Stichting Beroepsopleiding Gemeentjuristen (SBG) in 2015 gestart met een project dat als motto had “Een slimme jurist is op de toekomst voorbereid”. De leiding van het project hebben wij in handen gegeven van een gezamenlijke projectgroep met vertegenwoordigers van zowel VNG, VJK als SBG.

Voor dit project hebben wij gemeenten gezocht die met elkaar wilden ontdekken wat er nodig is voor het formuleren en uitvoeren van een

strategisch juridisch opleidingsbeleid. Uiteindelijk heeft een achttiental gemeenten uit alle delen van het land aan dit project meegewerkt. Een werkgroep uit die deelnemende gemeenten heeft vervolgens enkele belangrijke thema's op het gebied van juridisch opleidingsbeleid onderzocht.

De resultaten van het project zijn in deze uitgave gebundeld.

Wij zijn de deelnemende gemeenten, de werkgroep van acht gemeenten, alsmede de leden van onze projectgroep zeer erkentelijk voor hun inzet.

Het project "Een slimme jurist is op de toekomst voorbereid" is mede mogelijk gemaakt door een subsidie van het A en O Fonds Gemeenten. Voorts zijn bijdragen ontvangen van de gemeenten Almere, Leiden, Leeuwarden en Zoetermeer. Wij danken het A en O Fonds en de genoemde gemeenten van harte voor hun bijdragen.

Wij wensen alle Nederlandse gemeenten toe dat zij uit de bijdragen in deze bundel inspiratie putten voor een strategisch juridisch opleidingsbeleid.

Den Haag, 30 mei 2016

Namens de VNG



Drs. C.J.G.M. de Vet
lid directieraad VNG

Namens de VJK



Mr. J. Olivier
voorzitter VJK

Namens de SBG



Mr. R.J.J.M. Pans
voorzitter SBG



1 Een slimme jurist is op de toekomst voorbereid

Achtergronden en opzet van het project strategisch juridisch opleidingsbeleid voor gemeenten

Het belang van de juristen voor de gemeenten

Nederland is een rechtsstaat. De overheid ontleent haar bestaan aan en functioneert op basis van het recht. De grenzen van de bevoegdheden van de overheid worden door het recht bepaald. De gemeenten zijn onderdeel van de overheid en daarom gelden deze uitgangspunten ook voor hen.

Tegelijkertijd is het recht voor de overheid en dus voor de gemeenten een zeer belangrijk middel om beleidsdoelen te bereiken. Te denken valt aan regelgeving die voor alle burgers geldt en aan besluiten die bindend zijn voor de daarbij betrokken burgers.

Daarnaast is ook de gemeente een rechtspersoon die zaken doet en contracten sluit met burgers en andere overheden. De gemeenten streven ernaar hun kansen in dit civiele rechtsverkeer te optimaliseren en hun risico's te minimaliseren.

Het is de taak van de overheidsjuristen in dit alles de overheid optimaal

bij te staan. De juristen zijn daarom van cruciaal belang voor de overheid en dus ook voor de gemeenten.

Opleiden is noodzaak

De gemeenten hebben de afgelopen decennia steeds meer bevoegdheden gekregen. Soms grijpen die diep in het leven van burgers in. Denk aan de recente wetgeving in het sociaal domein, denk aan de nog steeds toenemende bevoegdheden op het gebied van de openbare orde en aan de komende wetgeving over het omgevingsrecht.

De juridische kwaliteit van de gemeentelijke besluiten moet hiermee op zijn minst gelijke tred houden.

De juridische kwaliteit van een gemeente op haar beurt staat of valt met de kwaliteit van haar gemeenteturisten. En dat betekent dat het niveau van de kennis en de vaardigheden van de gemeenteturisten permanente aandacht verdient. Als gemeenten (en gemeentelijke samenwerkingsverbanden) onvoldoende aandacht besteden aan hun juridisch opleidingsbeleid lopen ze het risico op den duur in te boeten aan juridische bestuurskracht. Ze laten dan ook kansen liggen bij de werving van (beginnende) juristen, omdat andere werkgevers vaak wel interessante opleidingsmogelijkheden aanbieden.

Ook in financiële termen valt er voordeel te behalen bij een adequaat gemeentelijk juridisch opleidingsbeleid. Veel gemeenten besteden 1 tot maximaal 2% van de loonsom aan het opleidingsbeleid voor hun juristen. Aan het inhuren van advocaten zijn ze vaak vele malen meer kwijt. Als gemeenten hun juristen goed opleiden, hoeven ze minder uit te besteden en kunnen de eigen juristen beter fungeren als opdrachtgever voor de externe advocaat.

Ten slotte kunnen zeker in de hedendaagse claimcultuur kleine juridische fouten grote financiële consequenties hebben. Goed opleiden verkleint de kans op dergelijke fouten.

Het project “Een slimme jurist is op de toekomst voorbereid”

Onder meer met het oog op het implementeren van nieuwe wetgeving zijn gemeenten vaak zeer actief met het opleiden van hun juristen. Tegelijkertijd hebben de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), de Vereniging Juridische Kwaliteitszorg Lokaal Bestuur (VJK) en de Stichting Beroepsopleiding Gemeentjuristen (SBG) de indruk dat de gemeenten behoefte hebben aan handreikingen om te komen tot een meer opleidingskundig en beleidsmatig verantwoorde aanpak van hun inspanningen.

Zij hebben daarom begin 2015 de gemeenten opgeroepen om werk te maken van een strategisch juridisch opleidingsbeleid. Ze hebben toen gemeenten gezocht die met elkaar aan de slag wilden om te ontdekken wat bij het opstellen, uitvoeren en onderhouden van zo’n opleidingsbeleid allemaal komt kijken. Aan de “koplopergemeenten” die zich hebben aangemeld is een project aangeboden dat onder meer bestond uit een tweetal werkconferenties. De deelnemende gemeenten stimuleren elkaar en leren daarbij zowel van elkaar als van de ingeschakelde begeleidende deskundigen.

Het project is uiteraard mede bedoeld als inspiratie voor en oproep aan alle gemeenten.

Startconferentie project op 4 juni 2015; instelling G 8

Uiteindelijk hebben zich 18 gemeenten aangemeld als koplopergemeente. Voor hen werd op 4 juni 2015 een startconferentie georganiseerd. Op die conferentie legden deskundigen onder leiding van dagvoorzitter prof. mr. Gerdy Jurgens uit hoe men bij het rijk, in de advocatuur en bij de rechterlijke macht de kennis en vaardigheden van de juristen op peil houdt. Ook de aanpak in de gemeente Utrecht (inclusief puntensysteem) werd als voorbeeld toegelicht.

De deelnemers discussieerden onderling in deelsessies over thema’s als hoe om te gaan met de kloof tussen studie en praktijk, permanente

educatie voor de gemeentjurist en de middelen die daar tegenwoordig voor mogelijk en nodig zijn.

Aan het eind van deze startconferentie bleken de gemeenten behoefte te hebben aan een uitdieping van enkele belangrijke overkoepelende thema's.

Een werkgroep werd hiervoor ingesteld. De leden van deze werkgroep kwamen uit een achttal gemeenten, reden waarom de groep ook wel G 8 werd genoemd. Voor de samenstelling van de G 8 verwijzen wij naar hoofdstuk 6 van deze uitgave.

Resultaten G 8; slotconferentie 16 juni 2016

Gedurende de loop van het project konden de deelnemende gemeenten en de projectleiding over voortgang van en vragen over het project met elkaar van gedachten wisselen middels een interactief forum op de website van de VNG. De G 8 intussen besloten zich te concentreren op een drietal onderwerpen.

In de eerste plaats betrof dat natuurlijk de opleidingskundige en beleidsmatige uitgangspunten voor een strategisch opleidingsbeleid voor de gemeentjuristen. Hierbij werden de zgn. leerlijnen als voorbeeld genomen die recent in Zaanstad zijn ingevoerd.

In dat kader werd ook een juridisch opleidingsbeleid voor niet-juridische functionarissen en medewerkers van de gemeente van belang geacht. Deze hebben soms ook juridische deeltaken in hun pakket. En ook als dat niet het geval is, alle gemeenteambtenaren werken in feite bij een overheid die gebaseerd is op het recht. Het is dan goed dat ze daar althans enige notie van opdoen.

In de tweede plaats werd aandacht besteed aan het imago en het aanzien van de beroepsgroep gemeentjuristen. Veel gemeentjuristen vinden dat hierin een en ander verbeterd kan worden. Onderzocht is met welke concrete actiepunten hieraan gewerkt zou kunnen worden.

Deze actiepunten hebben soms raakvlakken met de juridische kwaliteitszorg en de organisatie van de juridische functie.

Ook werd besloten te kijken naar de kerncompetenties van de hedendaagse gemeentejurist. Welke vaardigheden vragen om specifieke aandacht in de veranderende maatschappelijke en bestuurlijke context?

De resultaten van het onderzoek van de G 8 zijn op een slotconferentie met als dagvoorzitter prof. mr. Tom Barkhuysen toegelicht. De schriftelijke samenvattingen treft u in deze uitgave aan.

Wij wensen u toe dat deze uitgave veel inspiratie voor het opzetten van een strategisch juridisch opleidingsbeleid in uw gemeente biedt.

Den Haag, 30 mei 2016

De projectgroep



2 Competenties van de hedendaagse gemeentejurist

Inleiding

De samenleving verandert voortdurend. Burgerparticipatie viert hoogtij. Het zelf organiserend vermogen van de samenleving neemt toe. De gemeente zal daarop moeten inspelen. De gemeentejurist zal “mee” moeten. De bestuurder wil datgene wat hij belooft heeft aan de kiezer tegenover diezelfde kiezer waarmaken. De gemeentejurist kan daardoor terecht komen in een spanningsveld tussen democratie en rechtsstaat.

De autoriteit van de oorspronkelijke gemeentejurist, die niet over politiek gaat en alleen maar zegt “het zit juridisch zo”, wordt niet langer als vanzelfsprekend aangenomen. De kritische blik van de burger neemt toe. Initiatief ligt steeds vaker bij de burger om iets geregeld te krijgen. Dat vergt andere competenties en vaardigheden van de gemeentejurist.

Naast het traditionele kunnen analyseren, het integer zijn en het

beschikken over relevante, juridische kennis (HBO- of WO-niveau) worden van de gemeentjurist steeds meer moderne, professionele vaardigheden gevraagd, met name op het gebied van communicatie, inlevingsvermogen in een multidisciplinaire omgeving, gevoel voor politieke-bestuurlijke verhoudingen, creativiteit, flexibiliteit en klant- en oplossingsgericht denken. Dit alles zonder afbreuk te doen aan het feit, dat de gemeentjurist het juridisch geweten van de gemeentelijke organisatie is en de organisatie op koers houdt.

Deze notitie behandelt de competenties die heden ten dage van de gemeentjurist worden verwacht. Daarbij worden abstracte begrippen, zoals creativiteit, inlevingsvermogen en oplossingsgericht, geconcretiseerd. De notitie geeft daarmee richting voor de gemeentjurist die zoekende is naar zijn rol binnen de gemeente. Daarnaast geeft de notitie ook handvatten voor de leidinggevende van een gemeentjurist om het gesprek aan te gaan over de ontwikkeling van zijn competenties. Tenslotte kan de notitie ook zorgen voor begrip bij de bestuurder voor het spanningsveld waarin een gemeentjurist opereert.

Daar waar verderop in de notitie gesproken wordt over 'hij', moet ook 'zij' worden gelezen.

Werkwijze

De werkgroep "Kerncompetenties van een gemeentjurist"¹ heeft zich de afgelopen tijd gebogen over de vraag welke competenties een hedendaagse gemeentjurist moet hebben. Hiervoor is binnen de gemeenten Castricum, Leiden en Breda aan diverse ontvangers van de juridische producten gevraagd om vijf irritaties op papier te zetten, die een gemeentjurist bij zijn handelen oproept. Daarnaast is gevraagd om vijf waardevolle competenties te benoemen. Ten slotte is ook nog gevraagd

1 De werkgroep "Kerncompetenties van een gemeentjurist" is ingesteld tijdens de startconferentie van het project Juridisch Opleidingsbeleid d.d. 4 juni 2015.

hoe een gemeentjurist zich op de toekomst moet voorbereiden. Hierop zijn zo'n 30 reacties ontvangen. Deze zijn bestudeerd en geanalyseerd en plenair bediscussieerd met de overige leden van de G 8.

Uit de reacties en de plenaire discussie zijn de competenties gekomen die voor een gemeentjurist van belang zijn. Hiervoor hebben we gebruik gemaakt van de 'competenties' en 'dimensies' zoals die beschreven staan in de generieke functiebeschrijvingen van HR21.² Binnen HR21 worden 31 competenties onderscheiden. Deze competenties zijn weer verdeeld over vier dimensies, te weten competenties binnen de dimensie persoonlijke gedragsvaardigheden, competenties binnen de dimensie conceptuele gedragsvaardigheden, competenties binnen de dimensie relationele gedragsvaardigheden en competenties binnen de dimensie operationele gedragsvaardigheden.

HR21 kent naast bovengemelde verdeling van competenties ook nog een verdeling van generieke functies binnen een gemeente, namelijk Politiek, Management, Beleid, Realisatie, Beheer, Dienstverlening en Ondersteuning. Een functiereeks is weer opgedeeld in functiegroepen. Zo kent de functiereeks Beleid de functiegroepen Advies, Ontwikkeling, Uitvoering en Handhaving. Per functiegroep wordt vervolgens bekeken welke competenties op deze groep van toepassing zijn.

Wij maken in deze notitie geen gebruik van de genoemde functiereeksen en functiegroepen uit HR21 aangezien deze te generiek zijn. Voor de gemeentjuristen is er bijvoorbeeld geen eigen functiereeks c.q. functiegroep. Gemeentjuristen worden geacht te vallen onder de algemene functiegroep Advies uit de functiereeks Beleid. Het nadeel van deze werkwijze is dat er onvoldoende aandacht besteed kan worden aan de specifieke kenmerken van de juridische doelgroep. Daarnaast maken niet alle gemeenten gebruik van HR21. Vandaar dat deze notitie

2 HR21 is een generiek functiewaarderingssysteem dat in opdracht van de VNG is ontwikkeld voor de sector Gemeenten. Zie voor meer informatie <http://www.hr21.nl>.

zich richt op de competenties die specifiek van toepassing zijn op de gemeentjurist.

De competenties van een gemeentjurist

Algemeen

Uit de ontvangen reacties en onze analyse (zie werkwijze) komt een duidelijk beeld naar voren dat van de gemeentjurist verwacht wordt dat hij zich in zijn werk opener en oplossingsgericht opstelt. De gemeentjurist moet op zoek naar de vraag achter de vraag. Hij moet begrijpen welke belangen een rol spelen bij de verschillende partijen en moet in staat zijn om te variëren in oplossingsstrategieën. Dit kan een juridische procedure zijn. In veel gevallen zal echter van de jurist gevraagd worden om andere oplossingsstrategieën te bedenken, zoals bijvoorbeeld mediation of andere vormen van onderhandeling. De jurist hoeft de vaardigheden die behoren bij mediation of onderhandeling niet altijd zelf te beheersen, maar moet wel oog hebben voor het feit dat deze alternatieven voorhanden zijn en zal per casus een inschatting moeten maken wat de meest wenselijke strategie is.

Daarnaast wordt van de gemeentjurist - veel meer dan vroeger - communicatieve vaardigheden verwacht. Uit steeds meer wetenschappelijk onderzoek blijkt dat burgers en bedrijven de uitkomsten van juridische procedures eerder accepteren op het moment dat de juridische procedure op een transparante en respectvolle manier wordt doorlopen, waarbij de burger en het bedrijf ook de ruimte krijgen om hun mening te geven. De gemeentjurist moet hier op inspelen. Hij kan een bezwaarschrift bijvoorbeeld niet meer met een simpel briefje afdoen, door zich enkel te beroepen op het feit dat een burger of bedrijf een procedure te laat heeft gestart, waardoor er niet meer inhoudelijk naar de zaak gekeken hoeft te worden. In een dergelijke situatie zal de gemeentjurist met respect de burger of het bedrijf de ruimte moeten geven om zijn standpunt naar voren te brengen en zal de gemeentjurist ook moeten bekijken of er in plaats van de juridische oplossingsrichting er andere

oplossingsrichtingen voorhanden zijn. De vaardigheden die volgens respondenten zeker behouden moeten blijven zijn de vaardigheden om te borgen dat de organisatie rechtmatig, in lijn met wet- en regelgeving, opereert. Hierbij wordt door respondenten genoemd dat een goede juridische onderbouwing de overheid betrouwbaar maakt; dat juristen in essentie voor gelijkheid staan; objectief zijn en standvastig zijn.

Bovenstaande opsomming van vaardigheden laat het spanningsveld zien waarbinnen een gemeentejurist moet functioneren. Aan de ene kant staat de gemeentejurist voor gelijkheid en rechtsstatelijkheid, wat impliceert dat er procedures zijn en dat elke burger of bedrijf volgens de regels van deze procedure wordt behandeld. Aan de andere kant wordt van de gemeentejurist verwacht dat hij elke casus als unieke casus behandelt en op zoek gaat naar de meest passende oplossing voor dat concrete geval.

Een gemeentejurist kan deze rollen alleen goed uitvoeren als de jurist over de daarvoor noodzakelijke competenties beschikt. Uitgaande van de 31 competenties van HR21 zijn er acht competenties die de hedendaagse gemeentejurist in ieder geval moet beheersen om op een goede wijze zijn vak te kunnen uitoefenen. Deze acht competenties behandelen wij hieronder. Wij beginnen met de competenties die behoren tot de dimensie van persoonlijke gedragsvaardigheden, vervolgens de conceptuele gedragsvaardigheden, daarna de relationele gedragsvaardigheden en tenslotte de operationele gedragsvaardigheden.

Persoonlijke gedragsvaardigheden

Binnen de persoonlijke gedragsvaardigheden onderscheidt HR21 de volgende competenties: Flexibiliteit, Integriteit, Ondernemingszin, Stressbestendigheid, Verantwoordelijkheid, Zelfreflectie, Zelfstandigheid.

Wij menen dat binnen deze competenties de competenties **Ondernemingszin, Zelfstandigheid** en **Integriteit** met name relevant zijn voor de hedendaagse gemeentejurist.

Ondernemingszin: de gemeentejurist is pro-actief. Hij houdt de samenleving, het politieke werkveld en het vakgebied goed in de gaten. De gemeentejurist initieert en stimuleert nieuwe ontwikkelingen. Daarvoor heeft de gemeentejurist een breed netwerk, zowel binnen de gemeente als binnen de eigen organisatie. De gemeentejurist werkt niet van achter zijn bureau, maar zoekt de mensen actief op.

Zelfstandigheid: de gemeentejurist is een gezaghebbend persoon. Hij straalt vertrouwen uit, is bevoegen en heeft overtuigingskracht.

Integriteit: de gemeentejurist blijft te allen tijde het moreel kompas voor de gemeente. Hij draagt de rechtsstaat-gedachte uit en zorgt ervoor dat doelen worden bereikt binnen de buitengrenzen van de rechtsstaat.

Conceptuele gedragsvaardigheden

Binnen de conceptuele vaardigheden onderscheidt HR21 de volgende competenties: Analytisch vermogen, Creativiteit, Oordeelsvorming, Visie.

Naar ons oordeel zijn alle competenties relevant voor de hedendaagse gemeentejurist. **Analytisch vermogen** en **Oordeelsvorming** zijn wellicht de meest essentiële en onderscheidende kenmerken van een gemeentejurist. Visie op het eigen werk, de samenleving en eigen vakgebied zijn daarvoor noodzakelijk. Creativiteit voorkomt risicomijdend en dichtregend gedrag.

Relationele gedragsvaardigheden

Er zijn veel relationele vaardigheden binnen de systematiek van HR21, te weten Coachen, Commercieel handelen, Conflicthantering, Inlevingsvermogen, Klantgerichtheid, Leidinggeven, Mondelinge communicatie, Netwerken, Omgevingsbewustzijn, Onderhandelen, Overtuigingskracht, Regisseren, Samenwerken en Schriftelijke communicatie.

Voor de hedendaagse gemeentejurist is **Inlevingsvermogen** een essen-

tiële vaardigheid. Hiervoor heeft de gemeentebestuurder inzicht in de politieke, bestuurlijke en maatschappelijke wensen. De gemeentebestuurder denkt niet in zwart-wit, maar zoekt vanuit zijn betrokkenheid en interesse naar oplossingen.

Hij gebruikt daarvoor met name vooral de gedragsvaardigheid **Mondelinge communicatie**. De gemeentebestuurder lost een probleem eerder op door op de fiets te stappen, dan door een brief te schrijven.

Een aantal van de genoemde vaardigheden zijn verder ook al bij de persoonlijke vaardigheden behandeld. Korthedshalve verwijzen wij daarnaar.

Operationele gedragsvaardigheden

Binnen HR21 staan bij de operationele gedragsvaardigheden de volgende vaardigheden centraal: Besluitvaardigheid, Initiatief, Kwaliteitsgerichtheid, Nauwkeurigheid, Plannen en organiseren en Resultaatgerichtheid.

Voor de gemeentebestuurder is **Initiatief nemen** de belangrijkste vaardigheid binnen dit spectrum. Zoals onder persoonlijke vaardigheden beschreven initieert en stimuleert de gemeentebestuurder nieuwe ontwikkelingen.

Operationaliseren van de competenties

Bovengenoemde opsomming van competenties suggereert dat alle competenties gelijkwaardig aan elkaar zijn. Dit roept de vraag op of de acht genoemde competenties een rangorde kennen of gelijkwaardig zijn. Deze vraag is echter niet in zijn algemeenheid te beantwoorden. Afhankelijk van de concrete casus, de politiek-bestuurlijke omgeving en de heersende organisatiecultuur zullen bepaalde competenties meer of minder gevraagd worden.

Een andere factor van belang is de exacte rol van de gemeentebestuurder



binnen de gemeentelijke organisatie. Is de betrokken gemeenteburgemeester bijvoorbeeld een adviseur op het gebied van vergunningen, een procesjurist die met name procedures voert voor de gemeente? Is het een wetgevingsjurist die verordeningen opstelt en in procedure brengt of is het een stafjurist die de strategische juridische lijnen uitzet en de juridische kwaliteitszorg bewaakt? Of is het een jurist die meerdere van bovengenoemde rollen vervult, zoals vaak bij kleinere gemeenten het geval zal zijn?

Dit alles heeft gevolgen voor de exacte prioritering die gegeven wordt aan de competenties. Elke gemeente zal daarin een eigen afweging maken welke competenties prioriteit hebben ten opzichte van de andere competenties.

Naast de prioritering zullen de competenties ook verder geconcretiseerd moeten worden. Daaronder wordt verstaan welke gedragingen een gemeenteburgemeester in concreto moet vertonen. Bijvoorbeeld, een procesjurist kan een probleem soms al oplossen door te bellen naar de bezwaarmaker. Verder kan hij door een goede terugkoppeling naar de afdeling

bevorderen dat structurele fouten niet meer worden gemaakt. Bij de rechter kan een procesjurist, mits voorzien van voldoende speelruimte, ter plekke een compromis sluiten.

Verder dienen de gevraagde competenties ingebed te zijn in de gemeentelijke organisatie. Hiermee wordt bedoeld dat een gemeentejurist, diens leidinggevende en de portefeuillehouder op de hoogte zijn van de gevraagde competenties en dienen deze partijen de competenties ook te ondersteunen. Dit betekent dat de gemeentejurist begrijpt wat zijn rol is in de gemeentelijke organisaties en welk gedrag er van hem verwacht wordt. De gemeentejurist past dit gedrag ook toe en traint zichzelf hierin. De leidinggevende stimuleert dit gedrag door de juiste opleidingen te faciliteren en de gevraagde competenties terug te laten komen in de gesprekken die hij heeft met de gemeentejurist. Het opstellen van bijvoorbeeld juridische leerlijnen kan hierbij helpen. De portefeuillehouder tenslotte begrijpt het spanningsveld van de gemeentejurist en waardeert de gemeentejurist ook daarom.

Conclusie

Van de hedendaagse gemeentejurist wordt veel verwacht. Hij is én het rechtsstatelijk geweten van de gemeente én beschouwt elke casus op zichzelf zonder zich te verliezen in willekeur. Hij is én inhoudelijk deskundig in het complexe juridische werkterrein (wellicht zelfs op meerdere vakgebieden tegelijkertijd) én beheerst een groot aantal gedragsvaardigheden. Hij doet dit vanuit zijn rol als procesjurist, adviseur, wetgevingsjurist of stafjurist óf misschien wel vanuit meerdere rollen tegelijkertijd.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat er een groot aantal competenties gevraagd worden. In bovenstaande notitie hebben wij de acht meest waardevolle competenties onderscheiden die voor de gemeentejurist van groot belang zijn om te kunnen opereren in dit spanningsveld.

Het is aan de individuele gemeente om deze competenties verder te operationaliseren, afhankelijk van de concrete situatie in hun gemeente. Zie deze notitie dan ook niet als een 'wet', maar als een hulpmiddel om invulling te geven aan de gedragsvaardigheden van de gemeenteburgemeester. Niet alleen ten tijde van een sollicitatie, maar juist ook gedurende de loopbaan van de gemeenteburgemeester kan deze notitie zowel door de gemeenteburgemeester zelf of door diens leidinggevende gebruikt worden om te beoordelen of de competenties nog verder onderhoud behoeven. Voor de portefeuillehouder tenslotte kan deze notitie een waardevolle inkijk bieden in het denken van een gemeenteburgemeester.



3 Aanzien en imago van de beroepsgroep gemeentjuristen

Inleiding

Op de startconferentie van het project Strategisch Juridisch Opleidingsbeleid op 4 juni 2015 is een G 8 (de gemeenten Almere, Baarn, Castricum, Leeuwarden, Leiden, Westland, Zoetermeer en Breda) geformeerd, die een aantal thema's voor de deelnemende koplopergemeenten zou gaan uitwerken.

Eén van deze thema's betrof het aanzien en het imago van de beroepsgroep gemeentjuristen.

Een rondgang langs diverse gemeenten levert op dat imago en aanzien van de gemeentjurist een relevant probleem is.

In deze notitie zal een aantal actiepunten worden geformuleerd die bedoeld zijn voor het creëren en verbeteren van dat imago en aanzien. Om dat doel te bereiken zullen de gemeentjuristen zowel lokaal als landelijk met deze actiepunten consequent aan de slag moeten gaan.

Het juridische aspect bij het gemeentelijk handelen

Prof. mr. Ig Snellen (Tilburg) heeft het in zijn Tilburgse oratie “Boeiend en geboeid” uit 1987 over vier rationaliteiten in een vierkant, dat een basis is voor elk overheidsbeleid. Dit kun je ook ruimer wegzetten en van toepassing verklaren op het totale gemeentelijke handelen. Daarbij kunnen een viertal aspecten worden onderscheiden, die alle een gelijkwaardige invalshoek zouden moeten hebben, te weten het politieke, het financiële, het juridische en het beleidstechnische aspect. Deze aspecten dienen dus op een passende wijze aan de orde te komen bij elk gemeentelijk handelen; dat besef dient bij een ieder binnen de gemeentelijke organisatie aanwezig te zijn.

Het juridische aspect is dus altijd één van de vier aanvliegroutes. Omdat het juridisch aspect onlosmakelijk met het gemeentelijk handelen is verbonden, moet dit op alle niveaus handen en voeten worden gegeven. Teneinde dit te bewerkstelligen moet door de jurist, het bestuur én het management worden aangestuurd op datgene wat juridisch relevant is. Het moet “natuurlijk” zijn om bij het gemeentelijk handelen aan juridische aspecten te denken. Anders bestaat de kans dat de aanvliegroute eindigt in een crash.

Als je bijvoorbeeld een kruispunt wilt renoveren en je legt daar een juridisch ondeugdelijke overeenkomst onder, dan zal de aannemer voortdurend gaan traineren en meerwerk genereren. Je haalt dan je beleidsdoelen niet (het bevorderen van de verkeersveiligheid binnen een aantal weken), je krijgt te maken met aansprakelijkstellingen van zowel aannemer (meerwerk) als derden (omzetschade), financieel dus, en politiek bestuurlijk word je aan de tand gevoeld door de gemeenteraad. En dan bestaat er bijvoorbeeld ook nog kans op imagoschade vanwege negatieve publiciteit.

Het betekent niet dat de gemeente altijd maar risicomijdend en star behoudend dient te acteren. Check en dubbelcheck is niet altijd gewenst. Het gevaar is dan namelijk dat het gedrag van de gemeente teveel doorslaat naar angst en dat werkt verkrampend op het gemeentelijk



handelen. Een zekere mate van zakelijk handelen kan dan ook niet gemist worden.

De rechtsstaatgedachte

Het handelen van de overheid is gebaseerd op het recht. Dat handelen wordt door het recht gereguleerd en beperkt.

De overheid kan dus niet zomaar doen en laten wat zij wenselijk acht.

De rechtsstaatgedachte wil willekeur voorkomen en rechtsgelijkheid alsmede rechtszekerheid bevorderen. In een rechtsstaat worden burgers tegen de macht van de overheid beschermd door wetten. De overheid verlangt bovendien van haar burgers dat dezen rechtmatig handelen.

Dan kan het niet anders dan dat diezelfde overheid het goede voorbeeld moet geven. Indien zij dat niet doet, verliest diezelfde overheid haar geloofwaardigheid met als gevolg dat door de overheid opgelegde regels door derden niet worden nageleefd. In dat geval wordt door de gemeente ook afbreuk gedaan aan de rechtsstaatgedachte. Welnu, de gemeentjurist is het juridisch geweten van de gemeentelijke organisatie. Hij levert zijn bijdrage aan de betrouwbaarheid daarvan.

Vaak wordt het recht gezien als hinderfactor bij het bereiken van het beoogde doel. Dit is niet juist. Het is veeleer een instrumentele mogelijkheid om een bepaald doel te verwezenlijken.

Een voorbeeld ter verduidelijking

Stel dat een wethouder zegt dat hij de huur van gemeentelijke sportvoorzieningen wil verlagen. De jurist roept dan onmiddellijk dat dat niet kan, omdat er strijd is met de Wet Markt en Overheid. Deze wet bevat regelgeving over ondernemersactiviteiten die zowel door de overheid als door een particulier kunnen worden uitgeoefend. In principe heeft deze jurist gelijk, want de integrale kostprijs moet worden berekend. Toch doe je het dan niet goed, want je hebt de bestuurlijke context niet in het vizier en je denkt er niet over na dat het recht ook juridische instrumenten kent die de wil van de wethouder wel kunnen verwezenlijken: je kunt namelijk eerst subsidie verstrekken aan die sportvereniging, vervolgens bereken je de integrale kostprijs welke in rekening wordt gebracht en uiteindelijk bereik je dan toch wat de wethouder wil, namelijk verminderde kosten voor de sportvereniging. Dat alles is volledig in overeenstemming met het recht. Dus let daar op!

Verandering van instelling als gemeentejurist

Bovenstaande geeft al een sleutel voor de manier waarop het imago van de gemeentejuristen kan worden aangepast. In plaats van de grenzen te bewaken en als rem te fungeren zal de gemeentejurist de wegwijzer moeten zijn voor de manier waarop binnen de grenzen van de wet het resultaat wel kan worden gehaald of in elk geval zo veel mogelijk.

Zorg er dus voor dat de gemeentejurist aantrekkelijk wordt voor de gemeente. Hierbij zal afscheid moeten worden genomen van de risicoreflex die de gemeentejurist met de paplepel is ingegoten: als er een risico is, dan moet dat worden afgedekt want anders krijgen we een probleem. De jurist als moraalridder en scheidsrechter dus. Deze werkwijze werkt echter innovatie tegen en zorgt voor stilzitten. Bij het geven van

advies is het uiteraard de plicht om te wijzen op risico's maar niet ieder risico verwordt tot een probleem. Die aanpassing van instelling geeft al lucht waardoor de jurist niet langer de dwarsligger is. De collega die bediend wordt zal zelf moeten inschatten of hij bereid is om het risico te lopen (althans zijn portefeuillehouder).

Een tweede aanpassing in instelling is zoals drs. Jan de Koning als minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in de jaren '80 al verkondigde: "Als het niet gaat zoals het moet, dan moet het maar zoals het gaat." Oftewel, wat kunnen we doen om het wel mogelijk te maken of op zijn minst zo dicht mogelijk bij het gewenste resultaat in de buurt te komen. Dit maakt de jurist tot een collega die meehelpt in het bereiken van een oplossing en geeft bovendien ruimte om met creatieve uitkomsten te komen.

Uitdragen van de juridische boodschap

Als je bovenomschreven instelling voortdurend binnen de gemeente hanteert en bestuur, management en medewerker juridisch kunt laten scoren, is dat goed voor het gezag van de beroepsgroep en is het pleit al voor meer van de helft gewonnen.

Het uitdragen van de rechtsstaatgedachte en van de nieuwe taakopvattingen van de gemeenteturisten dient wel te geschieden door mensen die daar bekwaam voor zijn. Bedoeld wordt niet zozeer kwaliteit in kennis, maar meer in dat van vaardigheden om zaken binnen de organisatie te bewerkstelligen. Niet elke jurist heeft dat in huis.

Dus zoek binnen je gemeente een aantal vaandeldragers die lef en gezag uitstralen binnen de gemeentelijke organisatie, vertrouwd zijn en helder kunnen communiceren. Die moeten de boodschap uitdragen. Dat hoeven niet alleen leidinggevende juristen te zijn, maar kunnen ook experts op een bepaald vakgebied zijn. Voortdurende afstemming vooraf tussen deze vaandeldragers is een vereiste om dezelfde focus te houden. Terugkoppeling naar de achterban moet ervoor zorgen dat boodschappen en adviezen door de achterban worden nagekomen. De rol van vaandeldrager zou dan in diverse taakbeschrijvingen moeten

worden opgenomen. Hun competentieprofielen dienen daarop te worden toegesneden.

Beroepsgroep als herkenbare eenheid

Ander belangrijk punt is dat de juristen op één lijn zitten in hun advisering. Een verdeelde juridische opvatting heeft een verdeeld aanzien tot gevolg. Belangrijk is dus dat de beroepsgroep optreedt als herkenbare eenheid. De gemeenteturisten gaan uit van dezelfde opvattingen over werkwijzen en juridische kwaliteit. Werken aan een gezamenlijk strategisch opleidingsplan hoort daar ook bij. Een ander aspect is een goede interne taakverdeling. Bijvoorbeeld kan met een smoelenboek worden voorkomen dat je moet doorverwijzen. Doorverwijzen kan namelijk irritatie oproepen bij de aanvrager en werkt vertragend.

De actiepunten

1. Het creëren van gezag en positief imago van de beroepsgroep vraagt om een lange adem. Leidinggevende juristen en experts in samenwerking met management en bestuur dienen hierin het voortouw te nemen.
2. De juridische aanvliegroute bij het gemeentelijk handelen dient regelmatig door de beroepsgroep te worden beklemdtoond, gelardeerd met voorbeelden. Leg als groep hierbij steeds de nadruk op de "rechtsstaatgedachte". Sta bijvoorbeeld bij een nieuw college meteen op de stoep om dit uit te dragen en probeer (voor zover nog nodig) te bewerkstelligen dat er een portefeuillehouder juridische zaken komt.
3. Wijs vaandeldragers aan binnen de groep gemeenteturisten die gezag en lef hebben, vertrouwd zijn binnen de organisatie en goede communicatieve vaardigheden bezitten richting bestuur, management en medewerkers. Borg dit binnen de gemeentelijke organisatie.
4. Vaandeldragers stemmen onderling vooraf op elkaar af en koppelen terug naar de "overige" juristen.

5. Creëer een mentorschap ten aanzien van jonge juristen. De praktijk wijst uit dat dit goed werkt.
6. Vier juridische successen binnen de hele gemeentelijke organisatie. Neem hiervoor de tijd.
7. De beroepsgroep streeft ernaar als herkenbare eenheid op te treden. Werk voortdurend aan het behoud van die eenheid door een duidelijke taakverdeling en voortdurend overleg met andere betrokken juristen.
8. De gemeenteturisten laten zich zien en adviseren niet vanachter hun bureau. Ze moeten verbindingen leggen met de organisatie om bekendheid te vergroten.
9. Ook moeten ze het belang van de politieke context beseffen en betrokkenheid bij hun omgeving tonen. Daarbij moeten ze proberen creatief te zijn en enthousiasme uit te stralen.
10. Gemeenteturisten zijn op de hoogte van de ontwikkelingen op juridisch gebied. Ze dragen zorg dat deze ontwikkelingen binnen de gemeente worden gecommuniceerd en waar nodig ook ingevoerd. Bijscholing is in deze relevant.

De laatste actiepunten houden verband met individuele kerncompetenties van een gemeenteturist. Voor het overige hebben deze beleidsaanbevelingen raakvlakken met organisatie, werkwijze en taakverdeling. Het leveren van een bijdrage aan het creëren en verbeteren van imago en gezag van de gemeenteturist vraagt nu eenmaal om een breed front.



4 Leerlijnen voor juristen

*Strategisch juridisch opleidingsbeleid voor gemeenten
door het werken met leerlijnen*

1 Randvoorwaarden: beleid, draagvlak en onderwijskundige aspecten

Urgentie en uitdaging

Het werk en de omgeving van gemeenten is sterk aan verandering onderhevig. Juristen binnen gemeenten vervullen een cruciale rol in het openbaar bestuur. Maken juristen als groep binnen gemeenten wel voldoende werk van hun eigen ontwikkeling? Men is er lang niet altijd gerust op. Er zijn gemeenten waar juristen al tien jaar hetzelfde doen, niet zo mobiel zijn en hun vak onvoldoende bijhouden.

Hoe kan een opleidingsbeleid worden geformuleerd zodat de gemeentjurist geprikkeld en gefaciliteerd wordt om zich permanent te blijven ontwikkelen? Dat was het onderwerp van het symposium in juni 2015 getiteld 'Een slimme jurist is op zijn toekomst voorbereid'.

Dit hoofdstuk "Leerlijnen voor juristen" komt voort uit de eerder vermelde G 8.

Bij grote organisaties als Rijkswaterstaat en ING werkt men al jaren met leerlijnen. Het is een instrument om strategie van de organisatie, ontwikkeling in de functie én persoonlijke ontwikkeling aan elkaar te koppelen. Een leerlijn is dus een strategisch instrument voor opleidingsbeleid.

De SGB draagt uit dat met gerichte en duurzame aandacht voor de opleiding van de gemeenteturisten de juridische bestuurskracht van de gemeenten toeneemt. De kansen van de gemeenten in het rechts-verkeer worden geoptimaliseerd, hun risico's en de kansen op fouten geminimaliseerd.

Ook voor jongere juristen willen gemeenten een aantrekkelijk werkgever zijn. Dan is het bieden van goede opleidings- en ontwikkelmogelijkheden een belangrijke factor.

In dit hoofdstuk verkennen we eerst de context: waar dien je rekening mee te houden bij het ontwikkelen van strategisch juridisch opleidingsbeleid met leerlijnen? Het gaat om beleidsmatige en onderwijskundige uitgangspunten. In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op wat een leerlijn is, hoe je hem kunt gebruiken en ontwikkelen.

Nieuw beleid vergt breed draagvlak

De urgentie en noodzaak om de ontwikkeling van gemeenteturisten blijvend te stimuleren moet door alle stakeholders onderkend worden: door het college van B&W, het management, maar zeker ook door P&O. Het ontwerpen van een strategisch juridisch opleidingsbeleid kan één van de doelstellingen worden van de gemeente. Voordat er beleid gemaakt wordt, kan het nodig zijn om de huidige situatie rond de juridische opleidingen in de gemeente te beschrijven: wat zijn probleem- en verbeterpunten? Attendeer het bestuur en management bijvoorbeeld op de risico's op politiek en financieel gebied die de gemeente loopt bij onvoldoende juridische kwaliteit. Zorg dus dat bestuur en management de urgentie zien en zich committeren aan het formuleren van een beleid als antwoord daarop.

Het is van belang bij het maken van beleid en leerlijnen aansluiting te vinden bij het huidige opleidingsbeleid van de gemeente.

In Zaanstad, waar deze leerlijn voor het eerst ontwikkeld is, werd eerst een strategienota Ontwikkeling en Opleiding voor de hele gemeente gemaakt. Daar was behoefte aan, want er gebeurde wel veel aan opleidingen, maar veel ad-hoc en niet gelinkt aan de strategie. In dit plan stond o.a. de aanbeveling om voor alle belangrijke functies met volume bij de gemeente leerlijnen te maken. Het werd één van de projecten waar budget voor vrij werd gemaakt door de directie.

Het advies is om bij het ontwikkelen van leerlijnen samen te werken met P&O en te zorgen dat het niet 'los' komt te staan, maar ingebed en afgestemd wordt met het bestaande P&O/ opleidingsbeleid.

Of je je nu concentreert op de juridische leerlijnen of breder leerlijnen wilt ontwikkelen voor de gemeente, in alle gevallen is het verstandig om hier een projectgroep voor in te richten. Met een opdrachtgever, een deadline, een projectleider/opleidingsadviseur, budget en de toezegging dat een aantal medewerkers c.q. juristen ook daadwerkelijk tijd mogen besteden aan het mee helpen ontwikkelen van hun leerlijn.

Kortom: het bestuur en het management moeten willen investeren in tijd en geld.

Bij de ontwikkeling van een leerlijn voor juristen zou de portefeuillehouder Juridische Zaken in het college vooraf en gedurende het project regelmatig betrokken en geïnformeerd moeten worden.

Uiteraard dient – na ontwikkeling van leerlijnen voor juristen – ook het onderhoud geborgd te worden.

Je kunt een juridisch opleidingsbeleid ook breder trekken en naast het ontwikkelen van de juristen zelf ook een opleidingsplan maken voor de niet-juristen. Welke kennis en vaardigheden op juridisch vlak moeten zij zich eigen maken? Hierover gaat hoofdstuk 5 getiteld 'Opleidingsplan voor niet-juristen'.

Onderwijskundige aspecten

Zélf verantwoordelijk

Medewerkers van gemeenten, alle ambtenaren, worden in toenemende mate geacht zelf de regie te nemen over hun eigen ontwikkeling en loopbaan. Je ziet het terug in veel beleidsplannen. Als dat uitgangspunt is, betekent dit dat een organisatie medewerkers niet meer 'aan het handje neemt' of voor hen zorgt, maar wel dat je hen zo optimaal mogelijk faciliteert bij hun eigen ontwikkeling.

Dat is precies het doel van een leerlijn.

Wél gefaciliteerd: inwerken/bijblijven/specialiseren

Een leerlijn faciliteert de ontwikkeling van een medewerker in elke fase: als beginnend medewerker (inwerken), als vakvolwassen medewerker (bijblijven) en als ervaren of senior medewerker (specialiseren).

Daarbij concentreren we ons niet alleen op het leren in een klaslokaal.

Visie op leren: 70-20-10

Leren in organisaties wordt nog te vaak verward met het volgen van trainingen, opleidingen en e-learning. Toch weet en ervaart bijna iedereen dat wij het meeste leren door te werken. Daarom is het beter ook te kijken naar wat wordt geleerd in het werk. Op een informele manier. Om dat vervolgens slim te verbinden met minder en anders trainen.

Waar staat 70-20-10' voor?

Het is Charles Jennings geweest, die aan de wieg staat van het

succes van het 70-20-10 model. Met 70:20:10 wordt de ratio tussen de verschillende manieren van leren uitgedrukt:

70% = leren door te werken.

20% = leren via coaching en feedback.

10% = leren via formele trainingen en cursussen.



1 Zie bijlage 6: Model 70-20-10

De reeks getallen suggereert een nauwkeurigheid die niet bedoeld is. Integendeel. 70:20:10 is op te vatten als een richtlijn waarmee leren in organisaties in een bepaalde verhouding plaatsvindt. Geen mantra dus, maar een zinvolle richtlijn die je focus op leren verandert. Want verandering van het leren in organisaties is nodig. Nog steeds wordt het grootste deel van het budget voor leren in organisaties besteed aan formele activiteiten zoals trainingen, cursussen en e-learning. Terwijl het voor de hand ligt om meer budget vrij te maken voor de ondersteuning van het leren door te werken.

Het leren in het werk, de '70' en de '20', vindt informeel plaats zonder tussenkomst van een opleidingsinstituut. Maar je kunt het wel stimuleren en ondersteunen. Door het bevorderen van een leerklimaat waarin experiment, reflectie en feedback normale elementen zijn van het dagelijkse werk.

Concreet kun je de '70' ondersteunen door elektronische vormen van taakondersteuning (zogenaamde performance support), micro-learning (korte praktische vormen van e-learning gericht op het beter uitvoeren van taken), social learning om het delen van kennis mogelijk te maken. Of afkijken van de beste presteerders om waardevolle kennis op te doen.

Voorbeelden van ondersteuning van de '20' zijn: peer feedback (360 feedback of andere vormen) en coaching. Feedback van managers en klanten, leren door en met collega's in (virtuele) teams, debriefing tijdens het werk na afloop van complexe opdrachten, bouwen en handhaven van krachtige interne en externe netwerken en lidmaatschappen van beroepsverenigingen.

Bij het ondersteunen van de '10', het hart van de leerfunctie, gaat het veel meer dan voorheen om het verbinden van trainingen en workshops met andere vormen van leren in het werk.

In andere woorden: meer aandacht voor kennisproductie in het werk en minder op kennisconsumptie buiten het werk. Wanneer werken en leren

meer wordt geïntegreerd kan dat tevens leiden tot kostenbesparingen door minder formele trainingen en minder verletkosten.

Meer lezen: Overheidsprofessionals werken aan nieuwe rollen, publicatie A+O fonds ism VNG, mei 2015.

De methode 70-20-10, Paul v.d. Zwan, VNG magazine 29-04-2016.

Functiebeschrijving en competentieprofiel

HR21 is het functiehuis dat de afgelopen jaren is ingevoerd bij veel gemeenten om de veelheid aan functies terug te brengen naar ongeveer 70 meer generieke functies. Bij het ontwikkelen van de leerlijnen voor juristen (voorbeeld Zaanstad) is uitgegaan van die generieke HR21 functies². Juristen zitten op veel verschillende plekken en teams, verspreid over de gemeente. In de praktijk blijkt echter dat die 'specifieke' juristen veel meer overeenkomsten dan verschillen kennen in hun werk. Ze zijn ingeschaald in dezelfde functie (bv. Medewerker Beleidsuitvoering 0) met hetzelfde functie- en competentieprofiel. Het blijkt goed mogelijk om voor een diverse groep juristen op hetzelfde niveau één leerlijn te maken waarbij de relevante rechtsgebieden per individu kunnen verschillen.



Bij het maken van een leerlijn worden functieprofiel (HR21 of anders) en competentieprofiel die horen bij de functie in die gemeente als uitgangspunt genomen. Objectieve functie-eisen.

In de leerlijn zelf is op elk niveau aandacht voor het aanleren van kennis, vaardigheden en competenties.

De kennis is voor de overzichtelijkheid onderverdeeld in een aantal typen kennis (eigen vakgebied, organisatiekennis etc.) net als de vaardigheden (systeemvaardigheden, communicatieve vaardigheden etc.).

Competenties vind je op allerlei plekken terug in een leerlijn. Een

2 Zie bijlage 2: Voorbeeld HR21 functiebeschrijving Medewerker Beleidsuitvoering 0, gemeente Zaanstad. Zie ook <http://www.hr21.nl>

competentie is een combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag, die binnen een bepaalde functie/rol nodig is om succesvol te zijn. Een competentie beschrijft waarneembaar gedrag (op diverse niveaus). Om als organisatie doelstellingen te realiseren is het van belang dat medewerkers succesvol gedrag laten zien. Het eigen ‘competentiehandboek’ dat elke organisatie die met competenties werkt heeft, bevat veel tips voor de coachende leidinggevende en voor de medewerker om bijvoorbeeld de competentie Onderhandelen of Verantwoordelijkheid nemen verder te ontwikkelen. In de leerlijn wordt bij competenties verwezen naar dit competentiehandboek.

2 Wat is een leerlijn?

Een leerlijn is een overzicht van samenhangende ontwikkelactiviteiten – van basis tot expert – die een medewerker kan volgen teneinde zich zowel qua kennis als vaardigheden verder te professionaliseren en te ontwikkelen in de functie.

Voor de gemeentjurist biedt het een overzicht van opleidingen en andere ontwikkelactiviteiten die laat zien hoe je kunt groeien van starter tot vakvolwassen medewerker. Het geeft je inzicht in de ontwikkelmogelijkheden binnen je functie. Het is handig als je je persoonlijke ontwikkelroute wilt bepalen of input nodig hebt om een POP op te stellen.

Hoe ziet een leerlijn eruit?

Een leerlijn heeft drie niveaus:

- Basis: starter in de functie
- Kern: vakvolwassen medewerker in de functie
- Verdieping: medewerker met specialismen in de functie en een voortrekkende rol

Functie X: Basis	
Wat (wil je leren)	Hoe(ga je dit leren)
Functie X: Kern	
Wat (wil je leren)	Hoe(ga je dit leren)
Functie X: Verdieping	
Wat (wil je leren)	Hoe(ga je dit leren)

Op elk niveau staan kennis en vaardigheden die je je eigen moet maken op dat niveau (kolom WAT) en welke opleidingen en ontwikkelactiviteiten je kunnen helpen om dat te doen (kolom HOE).

Naast in- en externe cursussen vind je ook andersoortige activiteiten om je te ontwikkelen, zoals specifieke werkervaring, intervisie en verwijzingen naar kennisbronnen.

In de leerlijn zijn verplichte cursussen gemarkeerd. Dit zijn meestal cursussen op het basisniveau en veelal met een verplicht karakter voor alle medewerkers van die organisatie.

Een leerlijn is voor alle medewerkers te vinden op intranet en idealiter kun je bij de diverse ontwikkelactiviteiten meteen doorklikken voor nadere informatie of zelfs inschrijving.

Een leerlijn wordt ontwikkeld in een aantal bijeenkomsten samen met juristen (mix van meer en minder ervaren medewerkers in de functie) en hun leidinggevende. Op die manier is geborgd dat de leerlijn goed aansluit bij de praktijk in die organisatie.

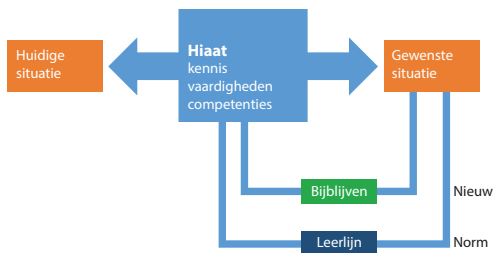
Hoe gebruik je een leerlijn?

De leerlijn is een handig hulpmiddel in de beoordelingscyclus. Het ligt voor de hand om hem te gebruiken in het planningsgesprek. Als medewerker maak je voor jezelf een inschatting van het niveau waarop je nu functioneert, op basis van de kennis en vaardigheden in de HOE-kolom. Wat heb je al in huis? En wat is op dit moment voor jou het meest aan de orde om te ontwikkelen? Check ook de kennis en vaardigheden op het lagere niveau, voor het geval je daar iets hebt overgeslagen in je ontwikkeling. Bespreek met je leidinggevende hoe hij of zij aankijkt tegen je huidige niveau en maak samen afspraken over je verdere ontwikkeling.

Voor de goede orde:

het is zeker niet de bedoeling dat je alle opleidingen en ontwikkelactiviteiten uit de WAT-kolom doet. Het gaat erom dat je je alle kennis en vaardighe-

den eigen maakt. De genoemde opleidingen kunnen je daarbij helpen, maar zijn niet noodzakelijk de enige manier om dat te doen.



Onderhoud en permanente educatie

Een leerlijn wordt ontwikkeld door een opleidingsadviseur samen met de doelgroep, maar eigenaarschap ligt bij de lijn, bij het verantwoordelijk management. Die legt de norm, de vereisten vast in de leerlijn.

Om bij te blijven in de functie zullen nieuwe ontwikkel- en opleidingsactiviteiten voor nieuwe thema's door het jaar heen ontwikkeld/ ingekocht en uitgevoerd worden. Minimaal 1x per jaar wordt de leerlijn ge-update op basis van de actualiteit. Nieuwe onlangs uitgevoerde ontwikkelactiviteiten worden toegevoegd op het juiste niveau (basis, kern of verdieping).



Andere mogelijkheden om een leerlijn te gebruiken

Je kunt aan een leerlijn ook een ePortfolio koppelen. Uitgangspunt is het persoonlijk ontwikkelplan dat je hebt gemaakt op basis van de leerlijn. In je persoonlijke ePortfolio hou je bij hoe je werkt aan jouw ontwikkeldoelen, vraag je input van collega's of verzamel je certificaten of andere bewijsstukken van je voortgang.

Toetsing van niveau kun je aan de leerlijn koppelen door bijvoorbeeld een zogenaamde Proeve van bekwaamheid te ontwikkelen en af te nemen. Die proeve neemt dan in een casus de meest cruciale kwalificaties

mee die laten zien dat je bijvoorbeeld een vakvolwassen medewerker bent.

Ook kan op basis van deze leerlijn een puntenstelsel gemaakt worden. Daarin wordt minimaal aangegeven hoeveel uur/ hoeveel punten er per jaar behaald moeten worden om up-to-date te blijven in je functie.

Gebruik leerlijn door leidinggevenden

Als leidinggevende voer je gesprekken met je medewerkers over hun ontwikkeling. Als onderdeel van de beoordelingscyclus en ook los daarvan.

Gebruik de leerlijn als hulpmiddel om samen met je medewerker de ontwikkelactiviteiten van de komende periode te bepalen.

Hieronder een schema dat je kunt invullen voor elke medewerker. Tel je alle activiteiten bij elkaar op, dan heb je alle ingrediënten voor een ontwikkelplan van jouw team.

Teamontwikkelplan

	Basis (inwerken)	Kern (bijblijven) ³	Verdieping (verder ontwikkelen)
Naam jurist			
...			
...			
...			
... etc			
Totaal			

3 De leerlijn fungeert als norm. Daarbij zullen er los van de beschreven leerlijn van dat moment zich altijd weer nieuwe ontwikkelingen aandienen (bijvoorbeeld nieuwe wetgeving) waar nieuwe opleidingen uit voortkomen. Als hier staat 'bijblijven' kijk je dus naar de leerlijn van dat moment en naar actuele zaken (die mogelijk nog niet in de leerlijn opgenomen zijn).

Stappenplan ontwikkeling leerlijn

Om een leerlijn voor juristen te kunnen ontwikkelen, zijn de volgende stappen noodzakelijk:

- A. Voorbereiding
- B. Uitvoeren van twee werksessies
- C. Vaststellen leerlijn met management
- D. Communicatie
- E. Borging

A. Voorbereiding

Projectorganisatie

Om een leerlijn te ontwikkelen is tijd en menskracht noodzakelijk.

Het is een klein project waarbij een opdrachtgever, een projectleider en deelnemers aangewezen moeten worden. Opdrachtgever zal een directeur/sectorhoofd of direct leidinggevende van juristen moeten zijn. Hij/zij dient overtuigd te zijn van het nut om een leerlijn te ontwikkelen.

Projectleider is in de regel een opleidingsadviseur (intern of extern) die de systematiek van de leerlijn goed begrijpt, die draagvlak organiseert en de sessies zal begeleiden, uitwerken en laten vaststellen.

Deelnemers zijn de deelnemende juristen aan de leerlijnsessies: functievervullers, waarbij per functieniveau (bijvoorbeeld schaal 10) een optimale sessie bestaat uit minimaal vier functievervullers, met een mix van 'nog maar net in functie' tot ervaren juristen.

Intake direct leidinggevende⁴

Soms is de opdrachtgever de direct leidinggevende, soms niet. Er vindt altijd een intakegesprek plaats met de direct leidinggevende van de juristen waarvoor de leerlijn gemaakt wordt. In dit gesprek wordt o.m. de tijdsinvestering en de planning van de werksessies besproken. Er wordt gevraagd om medewerkers te noemen die deel kunnen nemen aan de werksessie. Ook wordt de leidinggevende gevraagd:

wat zijn deficiënties op dit moment en wat vraagt de nabije toekomst?

⁴ Zie bijlage 1: Vragen bij de intake

Uitnodigen deelnemers

Na het fiat van opdrachtgever/leidinggevende gaat de adviseur/project-leider aan de slag:

- zet een datum vast voor de eerste werksessie (2 uur)
- nodigt deelnemers uit (vaak in overleg met leidinggevende)

Huiswerk vooraf⁵

De adviseur/projectleider inventariseert vooraf alle opleidings/ontwikkelactiviteiten die er momenteel al plaatsvinden (en plot dit eventueel in het lege format van een leerlijn).

Daarnaast zoekt hij/zij de juiste functiebeschrijvingen en competentieprofielen op die horen bij deze functie.

B. Uitvoering van twee werksessies⁶

De adviseur/projectleider begeleidt de eerste werksessie met de deelnemende functievervullers/juristen en hun leidinggevende(n).

Systematisch worden de verschillende niveaus van de leerlijn (basis, kern, verdieping) langsgelopen waarbij de deelnemers in diverse werkvormen samen komen tot een eerste invulling van het WAT (wat moet je leren op dit niveau in je functie) en het HOE (hoe kan ik dat leren?). Dat kan individueel met brainstormen, in groepjes of roulerend/aanvullend.

Vragen die je hier stelt zijn: waarin onderscheidt een vakvolwassen medewerker zich in de functie? Wat zijn deficiënties op dit moment? Wat zal de toekomst vragen?

Je start met de categorieën voor het WAT in te vullen met elkaar. Hierbij kun je een aantal werkvormen hanteren. Dit is enigszins afhankelijk

5 Zie bijlage 2: Voorbeeld HR21 functiebeschrijving Medewerker Beleidsuitvoering 0, gemeente Zaanstad

Voorbeeld Competentieprofiel Medewerkers Beleidsuitvoering 0, gemeente Zaanstad

6 Zie bijlage 3: Kennis en vaardigheden leerlijn

Zie bijlage 4: Vragen tijdens een werksessie

Zie bijlage 5: Voorbeeld programma werksessies

Zie bijlage 6: Model 70-20-10

Zie bijlage 7: Voorbeeld Leerlijn juristen gemeente Zaanstad nov. 2015

Zie bijlage 8: Leeg format leerlijn

van de grootte van de groep. Dat doe je voor alle niveaus (basis, kern, verdieping).

Daarna vraag je iedereen om na te denken over HOE je de zaken die bij het 'wat' staan kunt leren.

Daarbij geef je een toelichting op het zogenaamde 70-20-10 principe: je leert lang niet alles in een aparte training of klasje, je leert veel in de praktijk door te doen, nieuwe taken uit te voeren, maar ook van collega's of intervisie. Om de deelnemers te inspireren een breed scala aan ontwikkelactiviteiten te bedenken, gebruik je het schema 70-20-10. Een voorbeeld van een ingevulde leerlijn voor de juristen in functieniveau 10A (HR 21 functie medewerker beleidsuitvoering 0) alsmede een leeg format voor een leerlijn tref je aan in de bijlagen.

C. Vaststellen leerlijn met management

De adviseur/projectleider verwerkt de input uit de werksessies en zet deze om in een concept Leerlijn, die vervolgens voorgelegd wordt aan de betreffende leidinggevende(n) ter goedkeuring.

Dit kan in een sessie van 1 à 1,5 uur. De leidinggevers krijgen de leerlijn van tevoren toegestuurd. Maar in de sessie wordt hij nogmaals (presentatie) toegelicht.

Ook afgesproken wordt: wanneer wordt de leerlijn gepubliceerd c.q. verspreid. Hoe worden de medewerkers voorbereid op het gebruik? Nadat de opmerkingen van de leidinggevende(n) verwerkt zijn, is de leerlijn definitief.

Dan is ook duidelijk welke nieuwe leeractiviteiten nog ontwikkeld of ingekocht gaan worden.

D. Communicatie⁷

Een leerlijn wordt idealiter gepubliceerd op intranet. Heeft de organisatie een leermanagement systeem (LMS) dan kan de leerlijn hieraan gekoppeld worden en kun je ervoor zorgen dat de opleidingen in de

⁷ Zie bijlage 9: Leaflet Leerlijn voor juristen
Zie bijlage 10: Voorbeeldpresentatie leerlijn

leerlijn 'klikbaar' zijn. Zo komt gedetailleerde informatie direct beschikbaar en kun je je ook aanmelden voor deze training of opleiding. Ook andere ontwikkelactiviteiten kunnen 'klikbaar' gemaakt worden en voorzien van de nodige achtergrondinformatie.

Tegelijk met het publiceren vindt dan een presentatie plaats van de leerlijn in het teamoverleg van de juristen. Daarin geven adviseur en leidinggevende aan hoe het tot stand is gekomen en hoe ermee gewerkt gaat worden.

Communicatie over het instrument leerlijn is belangrijk voor de doelgroep zelf, maar ook dient de omgeving betrokken te worden. Zo is het van belang dat P&O'ers weten wat een leerlijn is en hem uit kunnen leggen aan andere afdelingen die hiernaar informeren. Het gebruik is afgestemd met P&O; o.a. is vastgesteld hoe om te gaan met verplichte opleidingen (zijn er sancties, wordt het bijgehouden?).

E. Borging

De verantwoordelijkheid voor het up-to-date houden van de leerlijn wordt belegd bij het management van de juristen.

Het signaal dat update noodzakelijk is kan bij P&O liggen (procesmatig), maar hier kan nooit de eindverantwoordelijkheid liggen voor de inhoud. Het is belangrijk dat het management aan te spreken is op zijn rol om periodiek – minimaal 1x per jaar – de leerlijn te actualiseren.

Bijlagen bij Stappenplan Ontwikkeling leerlijn op een rijtje:

Bijlage 1: Vragen bij de intake

Bijlage 2: Voorbeeld HR21 functiebeschrijving Medewerker Beleidsuitvoering 0, gemeente Zaanstad
Voorbeeld Competentieprofiel Medewerkers Beleidsuitvoering 0, gemeente Zaanstad

Bijlage 3: Leerlijn: kennis en vaardigheden

Bijlage 4: Vragen tijdens een werksessie

Bijlage 5: Voorbeeld Programma Werksessies

Bijlage 6: Model 70-20-10

Bijlage 7: Voorbeeld Leerlijn juristen gemeente Zaanstad nov. 2015

Bijlage 8: Leeg format leerlijn

Bijlage 9: Leaflet Leerlijn voor juristen

Bijlage 10: Voorbeeldpresentatie leerlijn

Deze bijlagen vindt u achteraan in deze uitgave.



5 Opleidingsplan voor niet-juristen

Als onderdeel van strategisch juridisch opleidingsbeleid voor gemeenten

1 Beleid, draagvlak en onderwijskundige aspecten

Urgentie en uitdaging

Niet alleen voor juristen is het van belang om het vak bij te houden en mee te bewegen met alle veranderingen die zich bij gemeenten voordoen. Net zo goed is het noodzakelijk om te kijken naar andere functiegroepen, medewerkers zonder juridische achtergrond: de niet-juristen. Welke doelgroepen zien we? Hebben zij juridische kennis nodig om hun werk goed te doen? Moeten ze dat bijhouden? In het kader van een strategisch *juridisch* opleidingsplan voor de hele gemeente richten we ons hier nu op de niet-juristen.

Kijk je met een juridische bril naar het werken bij een gemeente, dan is duidelijk dat de overheid veel juridische kaders heeft geschapen waarbinnen gemeenteambtenaren hun werk moeten doen. Iedereen die bij de overheid werkt, moet weten waarom dat speciaal is. Ambtenaren,

bestuurders en volksvertegenwoordigers moeten zich aan gedragsregels houden. Een ambtenaar die de eed of belofte aflegt, zweert of belooft dat hij deze regels nakomt. Er is een flinke groep ambtenaren die niet echt de wet hoeft te kennen, maar globaal op de hoogte moet zijn van het bestaan en de bedoelingen ervan.

Leidinggevend en (bepaalde groepen) beleidsmedewerkers moeten iets afweten van de formele beperkingen van hun regelvrijheid en ze moeten weten wanneer ze juristen in moeten schakelen. Dat is soms even wennen als je 'van buiten' komt. Het is geen onwil, dat zaken bijvoorbeeld niet kunnen. Dat is nu eenmaal zoals de overheid dat geregeld heeft.

Een derde doelgroep vormen medewerkers met een duidelijk juridisch onderdeel in hun functiebeschrijving. Vaak is dat een nogal specialistisch kennisveld. Te denken valt aan de buitengewone opsporingsambtenaren, beslissingsambtenaren in het sociaal domein, toezichthouders, bewindvoerders schuldsanering etcetera. Zij passen specifieke wetten toe in hun dagelijks werk. Maar denk ook aan de beleidsmedewerker van grondzaken, die zich de juridische context van het werk eigen dient te maken. Je kunt je laten ondersteunen door een jurist van de afdeling, maar een heleboel zaken moet je zelf weten. De specialist raadpleeg je in specifieke situaties.

Een aparte doelgroep zijn collegeleden, raadsleden en commissieleden. Met name als zij nieuw aantreden hebben ze behoefte aan uitleg over bijvoorbeeld de Gemeentewet en willen ze weten wat hun bevoegdheden en rechtspositie zijn.

Er zijn veel verschillende wetten waar je als ambtenaar in een specifiek domein mee moet kunnen werken: inkoopregels, subsidievoorwaarden, algemene voorwaarden als je contracten aangaat, bestemmingsplannen hebben juridische kaders, er is sprake van verzekeringsrecht.

Er is kennis die alle medewerkers zouden moeten hebben en kennis die alle leidinggevend moeten hebben. En er is kennis die specifiek geldt als je in een bepaald domein werkt.

Een speciale categorie vormen de collegeleden, raadsleden en commissieleden.

Bij alle regels en wetten gaat het er om de rechtszekerheid voor burgers te garanderen. Daar is de overheid voor. Als gemeenteambtenaar dien je je te realiseren dat voorstellen rechtsgeldig moeten zijn en dat je voorkomt dat een gemeente in diskrediet gebracht wordt. Je kunt de regels dus niet aan je laars lappen. Dan loop je als gemeente een risico.

Hieronder gaan we in op het maken van een juridisch opleidingsplan voor de verschillende doelgroepen niet-juristen bij gemeenten.

Draagvlak creëren voor het opleidingsplan

Net als bij het ontwikkelen van leerlijnen voor juristen is het van belang om op hoog niveau in de organisatie aandacht te vragen voor een gemeentebreed juridisch opleidingsplan voor niet-juristen. Soms is het dan noodzakelijk om eerst te beschrijven hoe de huidige situatie met betrekking tot juridische kennis er nu voorstaat.

De noodzaak voor (meer) opleiden zal zeker bij de juristen zelf gevoeld worden (bijvoorbeeld bij juridische kwaliteitszorg). Hier ligt dan ook vaak de verantwoordelijkheid voor het maken van een opleidingsplan. Maar evenzo goed kan dit door een opleidingsadviseur bij P&O opgepakt worden.

In een aantal afdelingen (in het sociale domein bijvoorbeeld) zorgt de lijn zelf sinds jaar en dag voor het up-to-date houden van de snel veranderende juridische kennis. Belangrijk is dat er overzicht is en dat zaken waar nodig gemeentebreed en projectmatig worden opgepakt. En dat juristen, de lijn en P&O goed samenwerken, zodat het opleidingsplan ook aansluit bij visie en beleid op leren vanuit P&O.

Wij gaan in onderstaand stappenplan uit van een jaarlijks opleidingsplan voor niet-juristen. Dat plan kent een projectleider, een opdrachtgever, 'sponsors' hoog in de organisatie en wordt voorzien van een budget. Daarbij zijn de randvoorwaarden ook afgekaart, in die zin dat medewerkers daadwerkelijk tijd mogen besteden aan deze opleidingen. En dat juristen zelf óók tijd mogen besteden aan het mee ontwikkelen

en geven van interne opleidingen. In veel organisaties is sprake van een afweging: kopen we een training in of gaan onze juristen zelf de organisatie in om hun collega's voor te lichten en training te geven. Dat laatste heeft grote voordelen: men leert elkaar beter kennen, de jurist weet goed wat er leeft, het is goedkoper. Maar kent als nadeel dat het tijd kost. Die afweging moet vooraf helder zijn gemaakt.

Onderwijskundige aspecten

Zelf verantwoordelijk (of verplicht)

Medewerkers van gemeenten zijn in toenemende mate zelf verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling en loopbaan. In een gemeente die leerlijnen laat ontwikkelen voor meerdere functiegroepen (project-leiders, handhavers, Wmo-medewerkers etc.) komt de te verwerven juridische kennis ook terug in de leerlijn (bij het inwerken, en verder). In zo'n leerlijn kun je dan ook aangeven welke opleidingsactiviteiten verplicht zijn.

Maak je een gemeentebreed juridisch opleidingsplan voor meerdere doelgroepen zonder gebruik van het middel 'leerlijn', dan blijft het van belang om vast te stellen: is deze opleidingsactiviteit verplicht? Dat geldt voor de basis, het inwerken.

Welke kennis is noodzakelijk en verplicht? Controleer ik dan ook of het gedaan is? En zeker in het kader van 'bijblijven' is het verstandig om niet vrijblijvend om te gaan met het bijwonen van opleidingen. Deze opleidingen kunnen onderdeel worden van het aanbod van de eigen Academy die veel gemeenten kennen.

In sommige gevallen (bijvoorbeeld bij Boa's) is het onderhouden van kennis al van overheidswege verplicht gesteld en gaat het erom dat de gemeente goed bijhoudt of haar medewerkers de juiste jaarlijkse opleidingen hebben gedaan.

Kennis overbrengen: 70-20-10

Bij een gemeentebreed juridisch opleidingsplan gaat het vooral over 'kennis hebben over', 'kunnen toepassen van' wetten die gelden in het werk als gemeenteambtenaar.

Kennisoverdracht kan plaatsvinden in een opleiding of training in een klaslokaal of door e-learning. Dan gaat het om het formele voorgestructureerde leren (de 10 van het 70-20-10 model). Je kunt medewerkers in hun werk ook ondersteunen met goede kennisbanken waar (nieuwe) kennis te vinden is. Dat heet ook wel performance support en is onderdeel van de 70. Eén keer iets horen in een training en dit dan terug kunnen vinden in een kennisbank: dat is slim. Maar ook met sociaal leren in de '20' kun je nieuwe kennis opdoen door bijvoorbeeld met een ervaren collega mee te lopen of door intervisie.

In het opleidingsplan dat wij voor ogen hebben concentreren we ons vooral op juridische vakkennis en hoe die te verwerven.

Functiebeschrijving en competentieprofiel

Bij het maken van een opleidingsplan voor niet-juristen wordt voor elke doelgroep het functieprofiel (HR21 of een ander functiegebouw) en competentieprofiel die horen bij die functie als uitgangspunt genomen. Objectieve functie-eisen. Deze kennen echter vaak een hoog abstractieniveau of algemene taakomschrijving. We vinden de noodzakelijke juridische kennis hier niet zomaar in terug.

2 Stappenplan voor het ontwikkelen van een opleidingsplan voor niet-juristen

Hieronder volgt een overzicht van de stappen om te komen tot een gemeentebreed juridisch opleidingsplan voor niet-juristen.

- 1 Stel vast wat de belangrijkste doelgroepen zijn. Bij gemeenten zijn heel veel verschillende typen functies te vinden. Je kunt voor het benoemen van specifieke doelgroepen uitgaan van de groffe indeling die binnen HR21 gemaakt is. En dan verder verfijnen en zo op het spoor komen van relevante groepen functionarissen.

HR21 maakt onderscheid in functiereeksen op deze manier:

- Management: strategisch, tactisch, operationeel, project- en programmamanagers

- Beleid: advies en ontwikkeling, uitvoering en handhaving
- Realisatie: ontwerp & voorbereiding, toezicht, technische uitvoering
- Beheer: locatie-, systeem- en gegevensbeheer, bedrijfsvoering
- Dienstverlening: publiek, educatie
- Ondersteuning: administratief en secretariael
- Veiligheidszorg

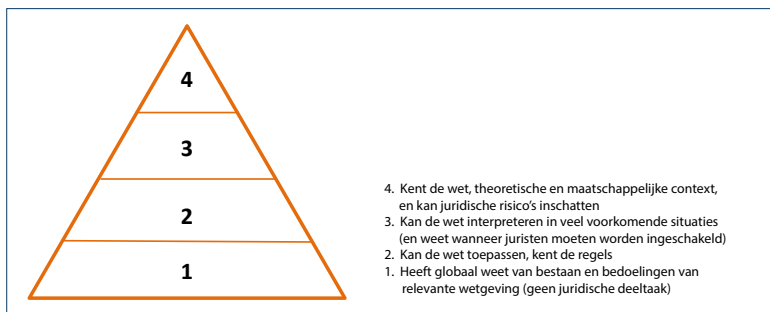
In Zaanstad zijn in het Juridisch opleidingsplan voor niet-juristen opleidingsactiviteiten opgenomen voor alle medewerkers, voor beleidsmedewerkers, voor afdelingshoofden, voor secretaresses, voor P&O'ers, inkopers, communicatie adviseurs etc.

2 Stel per doelgroep het leerdoel vast op juridisch vlak op basis van gesprekken met de (direct) leidinggevende:

- Wat moet je aan juridische kennis hebben om deze functie uit te kunnen oefenen? Gaat het om het kennen en toepassen van de regels. Of gaat het verder? Welke ontwikkelingen spelen er op dit vlak in de nabije toekomst?

Hierna in de driehoek staan de diverse niveaus van beheersing benoemd met een cijfer erachter. Gaat het om het globale kennen van de wet en de bedoeling ervan (1), om het kennen en toepassen van de regels (2)? Pas je wetten toe met een zekere interpretatieruimte (3) of moet je kennis verdergaan en kom je dilemma's tegen in je werk waarvoor je meer kennis over de wet nodig hebt (4)?

Gebruik deze driehoek als leidraad om samen met de leidinggevende een juridisch leerdoel vast te stellen voor deze doelgroep. Hoe specifiek er geformuleerd hoe beter.



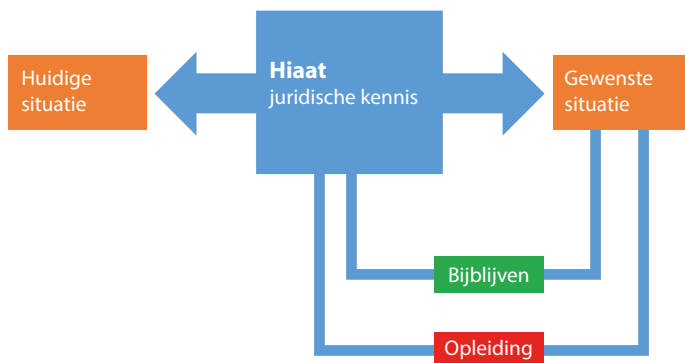
Schema Kennis- en toepassingsniveau juridische kennis

- 3 Vul het juridisch leersjabloon in per doelgroep. Op de ene as staan wetten genoemd, op de andere as de doelgroep. Schrijf in elk vakje dat relevant is voor deze doelgroep een cijfer over het benodigde niveau van beheersing. Breng specifieke leerdoelen terug tot een aantal steekwoorden/thema's die hierbij van belang zijn. Het gaat hier nog niet om een leervorm, maar alleen om vast te stellen: wat moet geleerd worden?

Juridisch leersjabloon								
Doelgroep \ Wetten	Beleidsmedewerkers	Secretarissen	Afdelingshoofden	Inkoop	Wmo-medew.	Etc.		
Gemeenterecht								
Awb								
Markt en overheid								
Privacy								
WOB								
Subsidieright								
Omgevingswet								
Aanbestedingsrecht								
Specifieke vakgebonden wetgeving*								
Etc.								

*specifieke BOA opleidingen, opleidingen rond bijstandswet, milieuwetgeving etc.

- 4 Stel met het verkregen overzicht vast wat het 'juridische landschap' is (breedte en diepte):
- wat zien we als gemene deler, de rode draad: welke brede doelgroepen dienen hetzelfde te leren?
 - wat zijn specifieke leerdoelen voor specifieke doelgroepen: wat moet apart geadresseerd?
- Deze bevindingen terugkoppelen aan de stakeholders voor commentaar en draagvlak.
- 5 Leg de gevraagde opleidingsinspanning naast het huidige opleidings- en ontwikkelaanbod.
- 6 Bepaal welk nieuw opleidings- en ontwikkelaanbod ontwikkeld of ingekocht moet worden.
- 7 Vaststellen van de gap. Mist deze doelgroep – of medewerkers daarbinnen – juridische kennis die nodig is om de functie goed uit te voeren? NB. Een belangrijke vraag hierbij is: waar zien we het aan dat het niet goed gaat? Welk (performance) doel heb je dus met het ontwikkelen en opleiden?
- 8 Zorg dat medewerkers up-to-date komen op dit vlak. Maak de noodzakelijke inhaalslag.
- In de praktijk zal dit betekenen dat je begint met de meest urgente opleidingen uit te voeren.
- 9 Zet alle opleidingsinspanningen in een jaarlijks juridisch opleidingsprogramma voor niet-juristen (waarbij sprake kan zijn van basisprogramma's voor grote groepen en specifieke leeractiviteiten voor kleinere doelgroepen).



Permanente educatie

Is de inhaalslag gemaakt, dan kun je jaarlijks kijken naar noodzakelijke permanente educatie.

In de praktijk zullen er door het jaar heen doorlopend nieuwe wetsontwikkelingen op de gemeente afkomen. Die ontwikkelingen leiden tot nieuwe opleidingsactiviteiten in dat jaar. Dit vergt een constante aandacht. Eénmaal per jaar met belangrijke stakeholders en leidinggevenden om de tafel over juridische kennis is geen luxe.

Nieuwe medewerkers

Zorg daarbij dat niet alleen de zittende medewerkers nieuwe kennis opdoen, maar zorg er ook voor dat de actualiteit geborgd wordt in de opleidingen voor nieuwe medewerkers.

Jaarlijkse update van het juridisch opleidingsprogramma

De terugkerende opleidingsactiviteiten voor nieuwe medewerkers en de permanente educatie voor alle doelgroepen worden telkens ge-update in een jaarlijks juridisch opleidingsprogramma.

Bovenstaand stappenplan kan ook gehanteerd worden bij het herijken van een bestaand opleidingsplan voor niet-juristen. In alle gemeenten zullen nu al opleidingen uitgevoerd worden.

Ook kun je dit stappenplan eventueel uitvoeren voor meerdere gemeenten tegelijk met als doel een gemeenschappelijk opleidingsaanbod voor niet-juristen te creëren.



6 Overzicht deelnemende gemeenten, G8 en projectgroep

De koplopergemeenten

Almere
Amsterdam
Baarn
Breda
Castricum
Cuijk, Grave, Mill en St. Hubert
Dronten
Etten-Leur
Leeuwarden
Leiden
Maastricht
Moerdijk
Nijmegen
Roosendaal
Uden
Westland

Zaanstad
Zoetermeer

Samenstelling werkgroep van acht gemeenten

Mr. J.W. Huizenga, Almere
Mw. mr. D.J.M. van Akker-Spijker, Almere
Mw. mr. J. Tamminga, Baarn
Mr. G.G.C.M. Bartels, Breda
Mw. mr. N. van Brederode, Castricum
Mr. A. Alberda, Leeuwarden
Mr. W.J. Borghardt, Leeuwarden
Mw. drs. E. van der Post, Leiden
Mr. drs. E. Pronk, Leiden
R. de Haan, Westland/Senze Groep
Mw. M.A. Bogaard, Zoetermeer
Mw. mr. W.G. M. Coenen, Zoetermeer
Mw. drs. J.C. Bergshoeff, Bergshoeff Advies

Samenstelling projectgroep

Mw. mr. J.E. Poldervaart, VNG
Mw. drs. M.A.J. Verkaart, SBG
Mr. G.F.J. Krol, SBG, projectleider
Mr. J. Olivier, VJK

Bijlagen



Bijlage 1

Vragen Intake leerlijn direct leidinggevende

Duur: 1 uur

1. Zijn er (wettelijk) verplichte opleidingen?
 - Eenmalig of herhaaldelijk?
2. Welke o&o-activiteiten¹ vinden er nu plaats, of vonden plaats in het recente verleden?
 - Structureel of incidenteel?
 - Voor alle medewerkers of voor een bepaalde doelgroep?
 - Verplicht of naar keuze?
3. Welke deficiënties zijn er nu?
 - Bij iedereen of bij bepaalde medewerkers?
 - Ontberen medewerkers de juiste vooropleiding?
4. Wat zijn goede voorbeelden per niveau?
 - Ideaaltypische medewerkers
 - Kritische situaties
5. Wat zijn typische doorgroeifuncties?
6. Hoe zouden we het moeten aanpakken?
 - Werksessie met selecte of gehele groep?
 - Online input verzamelen?

1 Opleidingen en anderszins (taken, kennisdeling, vernieuwing, netwerk, kenniscreatie)

Bijlage 2

Voorbeeld HR21 functiebeschrijving Medewerker Beleidsuitvoering 0, gemeente Zaanstad

Functienaam	:	Medewerker beleidsuitvoering 0
Normfunctienaam	:	
Code	:	L03.03.00
Peildatum	:	1-3-2015

Funciereeks Beleid:

Het adviseren over, ontwikkelen, uitvoeren of handhaven van beleidsterreinen en beleidsprocessen.

Funciegroep Uitvoering:

Het adviseren over, uitvoeren en/of toepassen van vastgesteld beleid en/of wet- en regelgeving, producten en diensten. Binnen de functie-groep ligt de nadruk op het uitvoeren van technische of specialistische taken. De uitvoering wordt getoetst aan voor het beleidsterrein geldende kaders, besluiten, kwaliteitsnormen en protocollen.

Overwegende functiekenmerken:

- **adviseert over en ontwikkelt mede beleid** op meerdere **complexe en brede terreinen**
- voert beleid uit waarbij sprake is van een **zeer grote** interpretatieruimte
- heeft inzicht in zowel **theoretische als maatschappelijke** context van het beleid

Generieke taken

Resultaatgebied 1: Beleidsontwikkeling

- signaleert, volgt en evalueert ontwikkelingen op meerdere brede en complexe terreinen
- ontwikkelt beleids- en beheersinstrumenten ter implementatie en uitvoering van beleid
- zoekt draagvlak voor beleidsstrategieën en presenteert effecten en beleidsdoelstellingen
- formuleert en vertaalt ontwikkelingen en beleid in voorstellen, plannen van aanpak en (uitvoerings)programma's

Resultaatgebied 2: Beleidsadvisering

- adviseert over (uitvoerings)aspecten van beleid op meerdere brede en complexe terreinen
- signaleert risico's, verbeter- en/of knelpunten en verricht intern onderzoek
- stelt rapportages op, zoekt draagvlak voor verandering en presenteert analyses en conclusies
- formuleert en operationaliseert (uitvoerings)programma's, projecten en plannen

Resultaatgebied 3: Uitvoering

- draagt zorg voor de intake, toetst en beoordeelt aanvragen en verzoeken aan de hand van beleid, wet- en regelgeving
- adviseert over prioritering, toekenning en afhandeling van aanvragen en verzoeken
- initieert, stuurt en draagt zorg voor de afhandeling van de formele besluitvorming
- draagt zorg voor het opstellen van beschikkingen, (advies-)rapportages, beoordelingen en correspondentie
- voert procedures, richtlijnen en regelgeving uit op meerdere complexe en brede terreinen

Resultaatgebied 4: Procesbewaking en regie

- bewaakt en bevordert de samenhang met betrekking tot de toepassing van instrumenten en beleid op het eigen vakgebied
- stuurt op en draagt zorg voor de totstandkoming en realisatie van plannen, projecten en programma's
- draagt zorg voor voorlichting en communicatie inzake de ontwikkeling en uitvoering van plannen, projecten en programma's

Voorbeeld Competentieprofiel Medewerker Beleidsuitvoering 0, gemeente Zaanstad

Naam functie: Medewerker Beleidsuitvoering 0 Code : L03.03.00

Functiereeks Beleid:

Het adviseren over, ontwikkelen, uitvoeren of handhaven van beleidsterreinen en beleidsprocessen.

Functiegroep Beleidsuitvoering:

Het adviseren over, uitvoeren en/of toepassen van vastgesteld beleid en/of wet- en regelgeving, producten en diensten. Binnen de functiegroep ligt de nadruk op het uitvoeren van technische of specialistische taken. De uitvoering wordt getoetst aan voor het beleidsterrein geldende kaders, besluiten, kwaliteitsnormen en protocollen.

Overwegende functiekenmerken:

- adviseert over en ontwikkelt mede beleid op meerdere complexe en brede terreinen;
- voert beleid uit waarbij sprake is van een zeer grote interpretatieruimte;
- heeft inzicht in zowel theoretische als maatschappelijke context van het beleid.

Kritische werksituaties normfunctie

1. Diversiteit van behoeften: uiteenlopende interne behoeften vereisen aansluiting bij de vraag en verwachtingen.
2. Behoeftaafweging: interne en externe klanten hebben uiteenlopende behoeften die vanuit verschillende achtergronden en perspectieven geanalyseerd moeten worden.
3. Interpretatieruimte: de beleidsruimte en mogelijkheid om beslissingen naar eigen inzicht te nemen impliceert een analyse op consistentie en precedentwerking.

4. Procesverantwoordelijkheid: de verschillende deelprocessen en actoren vragen om onderlinge afstemming en bewaking.
5. Druk van anderen: vanuit tegengestelde of eigen belangen wordt druk uitgeoefend op de medewerker om mee te gaan in keuzes en afwegingen.

Competenties normfunctie

Ieder competentieprofiel kent 6 competenties, opgebouwd uit 2 kerncompetenties die voor de gehele organisatie gelden en 4 functiecompetenties. Daarnaast is het per medewerker mogelijk 2 persoonlijke competenties op te nemen in de jaarlijkse RGA.

Op de functie Medewerker Beleidsuitvoering 0 zijn onderstaande competenties van toepassing.

- Aanpassingsvermogen
- Verantwoordelijkheid nemen
- Deskundigheid
- Flexibiliteit
- Oordeelsvorming
- Resultaatgerichtheid

Kerncompetenties

Aanpassingsvermogen

Blijft doelmatig handelen onder veranderende omstandigheden door eigen gedrag hierop af te stemmen.

Niveau 2 Speelt in op veranderende omstandigheden

- Maakt zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen om in te spelen op veranderingen
- Kiest voor een andere werkwijze, prioriteitstelling of planning als daarmee het doel beter bereikt kan worden
- Staat open voor nieuwe informatie, meningen, omstandigheden en past zijn aanpak hier op eigen initiatief op aan

Verantwoordelijkheid nemen

Voelt zich verantwoordelijk voor het afgeleverde werk en is daarop aanspreekbaar.

Niveau 2 Is verbonden met de ontwikkeling of is zichtbaar eigenaar van een onderwerp/taak/product/dienst

- Stelt zich actief op wanneer rond een onderwerp/taak/product/dienst iets gebeurt
- Maakt heldere afspraken en checkt of betrokkenen deze afspraken accepteren
- Werpt zich bij problemen op om deze te verhelpen
- Vraagt actief naar feedback op het eindresultaat

Funcatiecompetenties

Deskundigheid

Het ontwikkelen van kennis over het vakgebied en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of gemeente.

Niveau 2 Blijft proactief op de hoogte van actuele ontwikkelingen in het vakgebied

- Staat open en toont belangstelling voor veranderingen, trends en ontwikkelingen in het vakgebied
- Zet zich actief in (bijvoorbeeld door het lezen van vakliteratuur, bezoek van congressen, e.d.) om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in het vakgebied
- Specialiseert en verdiept zich in een specifiek aandachtsgebied
- Doet op basis van ontwikkelingen in het vakgebied voorstellen ter verbetering van de huidige diensten, producten en werkwijze

Flexibiliteit

Past verschillende werkwijzen toe en vertoont verschillend gedrag in diverse situaties om een doel te bereiken.

Niveau 3 Experimenteert met verschillende manieren van gedragen

- Oefent met de eigen manier van gedragen in nieuwe en onduidelijke situaties om zo tot een betere aanpak te komen
- Wisselt in bijeenkomsten gemakkelijk van stijl in reactie op signalen
- Past de strategie/tactiek aan wanneer de omstandigheden dat vereisen of wanneer zich nieuwe informatie aandient

Oordeelsvorming

Weegt informatie vanuit verschillende invalshoeken zorgvuldig af tegen de relevante criteria en komt op basis hiervan tot een afgewogen oordeel.

Niveau 2 Vormt zich een oordeel over complexe situaties met gevolgen op de korte termijn

- Herkent de essenties, grote lijnen en kritische details in de afweging van alternatieven
- Benoemt bij keuzes consequenties en alternatieven op basis van verschillende invalshoeken
- Interpreteert informatie op basis van een brede en afgewogen analyse en vooraf bepaalde criteria

Resultaatgerichtheid

Werkt doelgericht en vasthoudend naar resultaten toe en weet het resultaat op efficiënte en effectieve wijze te realiseren.

Niveau 2 Stelt doelen en coördineert de te behalen resultaten van anderen

- Gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om doelen te bereiken, zoekt actief naar alternatieven indien zich tegenslagen voordoen
- Zorgt voor een goede balans tussen kwaliteit en kwantiteit; zorgt ervoor dat de resultaten in één keer aan de gewenste (kwaliteits) normen voldoen
- Maakt verwachtingen omtrent resultaten duidelijk aan anderen
- Spreekt anderen aan en stelt acties bij als de situatie daarom vraagt

Indicatief werk- en denkniveau

Minimaal HBO, op een relevant (vak)gebied.

Bijlage 3

Leerlijnen: kennis en vaardigheden

Om het overzichtelijk te houden en snel te kunnen zoeken zijn kennis en vaardigheden in de WAT kolom in categorieën ingedeeld. Hieronder een toelichting bij elke categorie.

Voorbeelden van kennis

Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen eigen vakkennis, ondersteunende vakgebieden, organisatiekennis en omgevingskennis.

Eigen vakkennis

- Juridisch

Ondersteunende vakgebieden

- HR
- Techniek
- Etc.

Organisatiekennis:

- Visie, missie, doelstellingen, strategie
- Structuur
- Processen
- Procedures
- Activiteiten
- Projecten
- Cultuur
- Etc.

Omgevingskennis:

- Maatschappelijke, politieke, economische ontwikkelingen
- Wet- en regelgeving

- Ketenpartners
- Burgerinitiatieven
- Etc.

Voorbeelden van vaardigheden

Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen ICT vaardigheden, communicatieve vaardigheden, management vaardigheden en persoonlijke effectiviteit.

ICT (systemen)

- Office
- Mozard
- Sharepoint
- Etc.

Communicatieve vaardigheden

- Luisteren
- Onderhandelen
- Presenteren
- Samenwerken
- Etc.

Management vaardigheden

- Coördineren van een project
- Aansturen
- Motiveren
- Coachen

Persoonlijke effectiviteit

- Timemanagement
- Pro activiteit
- Etc.

Bijlage 4

Voorbeeldvragen in een werksessie

1. Welke kwalificaties (kennis, vaardigheden en gedrag) moet een starter in de functie zich eigen maken?
 - Wat is het eerste dat een nieuwe collega moet leren?
 - Wat is het meest lastig?
 - Wat helpt het meest op weg?
 - Wat laat iemand zien die starter-af is?
 - Hoe lang duurt dat meestal?
2. Waarin onderscheidt een vakvolwassen medewerker zich in de functie ?
 - Wat doe je nu anders dan toen je startte in de functie (eventueel per resultaatgebied)
 - In welk opzicht wordt het werk complexer (voorbeelden)?
 - Wat is het verschil tussen een gemiddelde en een excellente medewerker?
 - Wat doet iemand om excellent te worden?
 - Welke accentverschillen of specialisaties worden zichtbaar?
 - Hoe maken medewerkers zich die eigen?
 - Wanneer groeit iemand uit de functie?
3. Welke deficiënties zijn er nu?
 - Bij iedereen of bij bepaalde medewerkers?
 - Ontberen medewerkers de juiste vooropleiding?
4. Wat zal de toekomst vragen?
 - Wat zijn de belangrijkste trends?
 - Op welke kwalificaties doen die een beroep (nieuwe kwalificaties of groter beroep)?

5. Wat zijn geschikte o&o-activiteiten (die al wel /nog niet plaatsvinden)?
- Wat is essentieel?
 - Wat is nuttig?
 - Wat werkt niet?
 - Voor iedereen of verschillend per doelgroep?
6. Naar welke functies vindt doorgroei plaats (junior-mediior-senior of anderszins)?
- Op grond van welke kwalificaties?
 - Wat zijn bij doorgroei de ontwikkeluitdagingen?
 - Hoe verwerven medewerkers de nieuwe kwalificaties?

Bijlage 5

Voorbeeld Programma

Werksessie 1, duur: 2,5 uur

Inleiding	0:15	Doel en achtergrond leerlijnen (70-20-10)
		Voorstellen
Brainstorm kwalificaties	0:35	Benodigde kennis, vaardigheden en competenties ('is in staat om...') per categorie in het WAT
		Voor Basis, Kern en Verdieping (aparte flappen)
		Iedereen zet op geeltjes (1) en plakt op flap.
		Hulpmiddelen: functie- en competentieprofiel, de kennis en vaardigheden van bijlage 3
Plenaire bespreking	0:20	Deelnemers delen aan elkaar wat op de flappen staat.
		Doorvragen op: meest lastige kwalificaties om eigen te maken (als starter of doorgroeier)
Stickers toekomst	0:15	Iedereen plakt stickers (2) bij de kwalificaties die over twee jaar het belangrijkste zullen zijn
		Zo nodig toevoeging van nieuwe kwalificaties
Brainstorm activiteiten	0:30	Ontwikkelacties bedenken (voor zover nodig), voor Basis,
		Kern en Verdieping apart (HOE)
		Scoren nut huidige activiteiten (van ++ tot --)
		Hulpmiddelen: overzicht verplichte opleidingen en huidige activiteiten, overzicht ontwikkelactiviteiten (zie ook bijlage 6)
Plenaire bespreking	0:25	Groepjes delen hun resultaten
		Doorvragen op: wat is essentieel en wat nuttig.
Afsluiting	0:10	Vervolg en mogelijke extra sessie
Totaal	2,5 uur	

Werk sessie 2, duur: 1,5 uur

Inleiding	0:10	Adviseur/projectleider heeft de input van werksessie 1 verwerkt in een eerste concept leerlijn en licht deze toe (bij voorkeur heeft iedereen deze ook al digitaal gekregen en kunnen bekijken)
In groepjes	0:25	In twee groepjes verdeeld over Basis en Kern wordt de opbrengst bekeken en aangevuld.
Plenaire bespreking	0:15	Deelnemers delen aan elkaar mee welke wijzingen of aanvullingen zij hebben. Discussie.
Individueel	0:10	Iedereen schrijft op wat hij/zij aan wil vullen bij Verdieping
Plenair	0:10	Definitief maken van Verdieping
Individueel scoren	0:15	Scoren nut huidige activiteiten (van ++ tot --)
		Vaststellen: wat moet in ieder geval nieuw worden ontwikkeld of ingekocht?
Afsluiting	0:10	Vervolg: vaststelling door leidinggevende
Totaal	1,5 uur	

Bijlage 6

Model 70-20-10



Leren en ontwikkelen door ervaring 70%	Leren en ontwikkelen door anderen 20%	Leren en ontwikkelen door formele opleidingen 10%
Ervaringen in het werk	Mentoring, begeleiding door je leidinggevende	Gestructureerde programma's
Project evaluaties	Coaching	Seminars en masterclasses
Problemen oplossen	Meelopen met een collega	Business schools
Span of control uitbreiden	Interne en externe (online) netwerken	Activiteiten workshops
Handleiding of werkinstructie lezen	Informele feedback	E-learning modules
Nieuw soort werk in je baan	Verbetersteam, teamwork	Vakliteratuur lezen
Stage, gedelegeerde taak	Intervisie	
Uitbreiding van je opdracht	Sparren en samenwerken met collega	
Speciale opdrachten	Reflectie, bv mbv video analyse	
	Presentaties geven voor collega's	
	Anderen begeleiden	

Bijlage 7

Voorbeeld Leerlijn juristen gemeente Zaanstad nov. '15

Juridisch adviseur (medewerker beleidsuitvoering 0, schaal 10A): Basis		
Categorie	Wat	Hoe
Eigen vakgebied	Relevante wetten kennen en toepassen	Diverse juridische trainingen door raamcontractanten (Zaanse school)
	Zaanse beleidsregels kennen (op het eigen gebied)	- Regelingen (inclusief toelichting) op Overheid.nl - Toepassing bespreken in workshop (co-productie van senior en stadsadvocaat) - Feedback vragen, ervaringen delen
Ondersteunende vakgebieden		
Organisatiekennis	Werking van de gemeente kennen: bestuurlijk (verkiezingen, raadvergaderingen, mandaten) en financieel (cyclus, subsidietrajecten)	- E-learning Hoe werkt de gemeente (Zaanse school) - E-learning Algemene wet bestuursrecht (Zaanse school) - Financiële handel en wandel van de gemeente (Zaanse school, door Johan Heger) - Juridische training Gemeentewet (door Jan Berkhof van gemeente Amsterdam) - Cursus subsidierecht in de praktijk (door Jacques Hof van Pion Overheidsjuristen)
	Politiek-bestuurlijke sensitiviteit hebben (binnen Zaanstad)	- Algemeen introductieprogramma - Video-opname van een presentatie 'Advies aan management en bestuur' (te ontwikkelen)
	Besluitnota opstellen	Theorie bestuurlijke besluitvorming Zaanstad (Zaanse school)
Omgevingskennis	Rol gemeente kennen (terugtrekkende overheid)	- Publicaties van de Raad voor het openbaar bestuur - Publicaties van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving - Publicaties van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid - Casus (idee Cristine van der Heijden)
	Bewust zijn van openbaarheid en privacy, plus de implicaties daarvan	- Opstap: e-learning Informatiebeveiliging (Zaanse school) - Interne training Openbaarheid (Yolanda van Baak, te ontwikkelen) - Interne training Privacy (Johannes Homan, te ontwikkelen)
	Geografische kennis van de stad hebben	Een rondje fietsen

Juridisch adviseur (medewerker beleidsuitvoering 0, schaal 10A): Basis

Categorie	Wat	Hoe
ICT	Mozard en Verseon gebruiken	Training door IBT-medewerker (Louise Beijer)
	Besluitnota opstellen	Verseon voor beleidsopstellers (Zaanse school)
	Office-applicaties gebruiken	E-learningmodules Computercursussen
Communicatieve vaardigheden	Begrijpelijk schrijven (diverse stijlen)	Algemene schrijftraining (n.t.b.)
	Besluitnota opstellen	Workshop schrijfvaardigheden door Bert Ruck van a4 training (Beknopte en toegankelijke college- en raadsvoorstellen schrijven)
	Goed omgaan met burgers (bellen, conflicten op juiste plek leggen)	Bibliotheek van Prettig contact met de overheid (documenten, instrumenten, bijeenkomsten en video's)
	Mondeling communiceren (met verschillende in- en externe doelgroepen)	• Algemene training gespreksvaardigheden (n.t.b.) • Algemene training presenteren (n.t.b.)
	Adviesvaardigheden hebben	Adviesvaardigheden in een politiek bestuurlijke omgeving (Zaanse school)
	Agressie de-escaleren (alleen Handhaving)	• E-learning Omgaan met agressie (HEMA academie: Agressie en geweld versie gemeente) • Workshop met rollenspel (check bij MO, afdelingshoofd Balie)
Managementvaardigheden		
Persoonlijke effectiviteit	Zelfkennis hebben	• Training Morele oordeelsvorming (Zaanse school) • Test management drives (als rest team dit ook heeft gedaan) • Intervisie • Ontwikkeltips voor de competentie Ontwikkelingsgerichtheid in Het Zaanse Competentieboek

Juridisch adviseur (medewerker beleidsuitvoering 0, schaal 10A): Kern		
Categorie	Wat	Hoe
Eigen vakgebied	Complexere zaken in samenhang beschouwen (ook over rechtsgebieden heen), met medeneming van actualiteiten en jurisprudentie	• Zelfstudie: vakbladen in (vervanger van) Wolters Kluwer Navigator, internet • Praktijkervaring met complexere zaken, al dan niet met mentor (af te spreken in afdelings-overleg) • Sparren met collega's • Intern jurisprudentieoverleg - per team of per keten (te ontwikkelen) • Kennisdeling op ZaanLInk (bijvoorbeeld samenvattingen van uitspraken van Franka Brouwer) • Extern netwerk gebruiken (VNG, Raad voor de Rechtspraak) • Externe sprekers (Recht door de Zaan) • Externe cursussen over actualiteit, gevolgd door interne kennisoverdracht (door externen) • Ervaringen vragen bij andere gemeenten • Symposia bezoeken
	Kennis van actuele jurisprudentie, om tactiek te bepalen	• Intern jurisprudentieoverleg • Externe spreker over bestuursprocesrecht
	Oog hebben voor context/vergelijkbare zaken en het hogere doel	Kennisdeling op ZaanLInk: • Actuele besluitnota's • In groepen elkaar attenderen op eigen werk
	Beginnelen van relevante wetten en regelingen kennen voor als de gemeente de markt op gaat (wet markt en overheid (= Mededingingswet), aanbestedingsrecht, contractenrecht, staatssteun, subsidierecht, wet gemeenschappelijke regelingen, tweewegenleer, huurrecht, aansprakelijkheidsrecht, verbintissenrecht, onrechtmatige daad, nadeelcompensatie, faillissementsrecht, wet openbaarheid van bestuur, wet bescherming persoonsgegevens)	Individueel te bepalen
	Europese regelgeving kennen (bijvoorbeeld staatssteun, aanbestedingen, privacy,)	• Hoorcollege Bart Hessel • Workshops door externen, gericht op actualiteit
	Bestuursprocesrecht: meedenken in oplossing bij voorbereiding zaak	Interne training Bestuursprocesrecht door medewerker JZ (Yolanda van Baak)
	Dereguleren	• Intern project (checken bij Maamke Schouten en Cristine van der Heijden) • Interne bijeenkomsten (te ontwikkelen tot interne training 'Dereguleren voor juristen')

Juridisch adviseur (medewerker beleidsuitvoering 0, schaal 10A): Kern

Categorie	Wat	Hoe
Ondersteunende vakgebieden	Projectmatig werken snappen	• Interne training door projectmanager (Paul Bakkum) • Lean Six Sigma (Vivian Schweitzer en Yousuf Yousufi) • Eventueel: Zaanse projectmethodiek (Zaanse school)
Organisatiekennis	Verdieping werking gemeente en gemeentewet: rollen bestuursorganen, instrumenten gemeenteraad	Syllabus plus casus in workshop (te ontwikkelen)
	Buiten het eigen domein kijken en beleidsontwikkelingen kennen	Uitwisseling met managers en beleidsmakers
	De eigen rol binnen de keten kennen en vervullen	Elkaar opzoeken en afstemmen van rollen
Omgevingskennis		
ICT	Squid beheersen	
Communicatieve vaardigheden	Goed uitleggen van het waarom van een besluit + mediation-vaardigheden	Basistraining mediationvaardigheden (De Koning Mediation) of interne training door interne mediators (op basis van train-de- trainer)
	Politiek-bestuurlijke sensitiviteit inschatten en ernaar handelen, ook ter plekke	Intervisie
	Rapportages maken	• Voorbeelden plus handleiding • E-learning 'Zaanse rapportages maken' (te ontwikkelen)
	Begrijpen van en samenwerken in de in- en externe keten	Gezamenlijk overleg, heisessies
Managementvaardigheden		
Persoonlijke effectiviteit	Kiezen tussen en handelen vanuit verschillende rollen (los van inhoud, ook: geen rol)	Intervisie

Juridisch adviseur (medewerker beleidsuitvoering 0, schaal 10A): Verdieping		
Categorie	Wat	Hoe
Eigen vakgebied	Ontwikkelingen en verbanden tussen zaken zien, voor advies aan management	Praktijkervaring
	Procesmatig innoveren (sneller, beter – bijvoorbeeld programma Regeldruk)	• Stappenplan (te ontwikkelen) • Eventueel externe training in methodiek als Lean • Inspiratiesessies (bijvoorbeeld: de juridische functie over tien jaar, netwerken) • Ontwikkeltips voor de competentie Innoverend vermogen in Het Zaanse Competentieboek
Ondersteunende vakgebieden		
Organisatiekennis		
Omgevingskennis		
ICT		
Communicatieve vaardigheden	Adviseren in politiek gevoelige zaken	Praktijkervaring
	Onderhandelen	• Externe training (n.t.b.) • Training Onderhandelen (afdeling Projecten) • Ontwikkeltips voor de competentie Onderhandelen in Het Zaanse Competentieboek
	Optreden als mediator	Externe opleiding
	Interne kennisoverdracht verzorgen	Train-de-trainer (Zaanse school)
	Optreden als mentor	• Checklist (te ontwikkelen) • Workshop mentorvaardigheden (feedback geven etc.)
Managementvaardigheden		
Persoonlijke effectiviteit		

Bijlage 8

Leeg format Leerlijn

FORMAT LEERLIJN: Basis		
Categorie	Wat	Hoe
Eigen vakgebied		
Ondersteunende vakgebieden		
Organisatiekennis		
Omgevingskennis		
ICT		
Communicatieve vaardigheden		
Management-vaardigheden		
Persoonlijke effectiviteit		
Managementvaardigheden		
Persoonlijke effectiviteit		

FORMAT LEERLIJN: Kern		
Categorie	Wat	Hoe
Eigen vakgebied		
Ondersteunende vakgebieden		
Organisatiekennis		
Omgevingskennis		
ICT		
Communicatieve vaardigheden		
Management-vaardigheden		
Persoonlijke effectiviteit		
Managementvaardigheden		
Persoonlijke effectiviteit		

FORMAT LEERLIJN: Verdieping		
Categorie	Wat	Hoe
Eigen vakgebied		
Ondersteunende vakgebieden		
Organisatiekennis		
Omgevingskennis		
ICT		
Communicatieve vaardigheden		
Management-vaardigheden		
Persoonlijke effectiviteit		
Managementvaardigheden		
Persoonlijke effectiviteit		

Bijlage 9

Leaflet Leerlijn voor juristen

Wat is een leerlijn?

Een leerlijn is een overzicht van samenhangende ontwikkelactiviteiten – van basis tot expert – die een medewerker kan volgen teneinde zich zowel qua kennis als vaardigheden verder te professionaliseren en te ontwikkelen in de functie.

Voor de gemeentejurist biedt het een overzicht van opleidingen en andere ontwikkelactiviteiten die laat zien hoe je kunt groeien van starter tot vakvolwassen medewerker. Het geeft je inzicht in de ontwikkelmogelijkheden binnen je functie. Het is handig als je je persoonlijke ontwikkelroute wilt bepalen of input nodig hebt om een POP op te stellen.

Een leerlijn wordt ontwikkeld in een aantal bijeenkomsten samen met juristen (mix van meer en minder ervaren medewerkers in de functie) en hun leidinggevende. Op die manier is geborgd dat de leerlijn goed aansluit bij de praktijk in die organisatie.

Hoe ziet een leerlijn eruit?

Een leerlijn heeft drie niveaus:

- Basis: starter in de functie
- Kern: vakvolwassen medewerker in de functie
- Verdieping: medewerker met specialismen in de functie en een voortrekkende rol

Functie X: Basis	
Wat (wil je leren)	Hoe(ga je dit leren)
Functie X: Kern	
Wat (wil je leren)	Hoe(ga je dit leren)
Functie X: Verdieping	
Wat (wil je leren)	Hoe(ga je dit leren)

Het gaat om de ontwikkeling *binnen* een functie.

Basis: verplichte en noodzakelijke kwalificaties/activiteiten om in veelvoorkomendesituaties zelfstandig te kunnen werken (ca 1 jaar)

Kern: noodzakelijke kwalificaties/activiteiten om in vrijwel alle situaties goed uit de voeten te kunnen

Verdieping: kwalificaties/activiteiten om in specifieke situaties effectief te kunnen handelen. Op het laatste niveau vindt verdere ontwikkeling plaats door verwerving van meerdere verdiepingen/specialisaties of door doorgroei naar een volgende functie.

Bij elk niveau staat benoemd:

- welke kennis en vaardigheden je op dat niveau eigen zou moeten maken (kolom WAT)
- welke opleidingen en ontwikkelactiviteiten je kunnen helpen om dat te doen (kolom HOE).

Voor de overzichtelijkheid zijn de kennis en vaardigheden ingedeeld in enkele categorieën. Naast in- en externe cursussen vind je ook ander-soortige activiteiten om je te ontwikkelen, zoals specifieke werkervaring, intervisie en verwijzingen naar kennisbronnen.

In de leerlijn zijn verplichte cursussen gemarkeerd. Dit zijn meestal cursussen op het basisniveau, en veelal met een verplicht karakter voor alle medewerkers van die organisatie. Een leerlijn is voor alle medewerkers te vinden op intranet en idealiter kun je bij de diverse ontwikkelactiviteiten meteen doorklikken voor nadere informatie of zelfs inschrijving.

Hoe gebruik je een leerlijn?

De leerlijn is een handig hulpmiddel in de beoordelingscyclus. Het ligt voor de hand om hem te gebruiken in het planningsgesprek. Als medewerker maak je voor jezelf een inschatting van het niveau waarop je nu functioneert, op basis van de kennis en vaardigheden in de HOE-kolom. Wat heb je al in huis? En wat is op dit moment voor jou het meest aan

de orde om te ontwikkelen? Check ook de kennis en vaardigheden op het lagere niveau, voor het geval je daar iets hebt overgeslagen in je ontwikkeling. Bespreek met je leidinggevende hoe hij of zij aankijkt tegen je huidige niveau en maak samen afspraken over je verdere ontwikkeling.

Voor de goede orde: het is zeker niet de bedoeling dat je alle opleidingen en ontwikkelactiviteiten uit de WAT-kolom doet. Het gaat erom dat je je alle kennis en vaardigheden eigen maakt. De genoemde opleidingen kunnen je daarbij helpen, maar zijn niet noodzakelijk de enige manier om dat te doen.

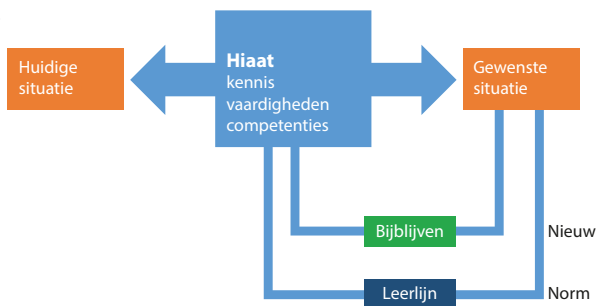
Leerlijnen en loopbaanontwikkeling

Gemeenteburgers werken in verschillende functieniveaus.

Bijvoorbeeld in schaal 10, 10a, 11 en 12.

Voor elk functieniveau kan

een leerlijn ontwikkeld worden. Zo krijg je een beeld van de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor een volgend functieniveau. Leerlijnen ontwikkel je in de regel voor functies met veel medewerkers.



Overigens is het niet zo dat je automatisch in een hogere functie komt als je alle kennis en vaardigheden van je huidige functie onder de knie hebt. Er moet wel een functie beschikbaar zijn op dat niveau en daarvoor moet je dan wel geselecteerd worden.

Onderhoud en permanente educatie

Een leerlijn wordt ontwikkeld door een opleidingsadviseur/projectleider samen de doelgroep. Eigenaarschap van de leerlijn ligt echter in de lijn, bij het verantwoordelijk management.

Om bij te blijven in de functie zullen nieuwe ontwikkel- en opleidingsactiviteiten voor nieuwe thema's door het jaar heen ontwikkeld/ ingekocht en uitgevoerd worden. Minimaal 1x per jaar wordt de leerlijn ge-update op basis van de actualiteit. Nieuwe onlangs uitgevoerde ontwikkelactiviteiten worden dan toegevoegd op het juiste niveau (basis, kern of verdieping).



Bijlage 10

Leerlijnen Gemeentjuristen

‘Up-to-date !’

Hulpmiddel voor doorgaande ontwikkeling

Wat is een leerlijn?

- Overzicht van opleidingen en andere ontwikkelactiviteiten om je te helpen aan de juiste vakkennis, vaardigheden, systeem- en organisatiekennis die nodig zijn in je functie
- Van starter tot ervaren medewerker
- De leerlijn ondersteunt je op het niveau waarop je zit in je functie. Of helpt je om je voor te bereiden op een volgende niveau
- Niet alleen opleidingen

Wat is een leerlijn?

- Een leerlijn kent drie niveaus:
 - Basis : starter in de functie
 - Kern : vakvolwassen medewerker
 - Verdieping: medewerker met specialisme

Functie X: Basis	
Wat (wat je leeren)	Hoe (op je dit leeren)

Functie X: Kern	
Wat	Hoe

Functie X: Verdieping	
Wat	Hoe

Hoe ontwikkelen we de leerlijnen?

- Per functieniveau in een werksessie met medewerkers/juristen en leidinggevende:
 - minimaal vier medewerkers
 - een mix van startende en meer ervaren medewerkers
- Eén werksessies van 2,5 uur.
Vervolgsessie voor afhechting en toetsing.
- Vastgesteld door de leidinggevendenden/ het management

Wat doen we in een werksessie?

- Inventariseren welke kennis en vaardigheden nodig zijn in de basis en bij verdere ontwikkeling in de functie
 - Met oog voor toekomstige uitdagingen en ontwikkelingen
- Toetsen in hoeverre huidige aanbod aan opleiding en ontwikkelactiviteiten dekkend is en of de vorm goed is
- Bepalen welke opleidingen en activiteiten moeten worden toegevoegd
- Vaststellen welke opleidingen en activiteiten de brug slaan naar een doorgroeifunctie

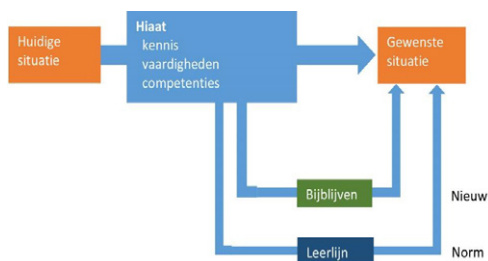
Niet alleen opleidingen



Waarom een leerlijn?

- De omgeving van gemeenten is turbulent in beweging
 - Gemeentjuristen moeten meebewegen
 - Kennis up-to-date, vaardigheden toekomstbestendig
 - Professionals ontwikkelen zich niet 'vanzelf'
 - Leerlijn is strategisch hulpmiddel, faciliteert en zet de norm
-
- Nieuwe thema's door het jaar heen zorgen voor nieuwe cursussen en andere ontwikkelactiviteiten

Kennis en vaardigheden up-to-date



Een leerlijn is nooit 'af'

- Door het jaar heen dienen nieuwe thema's zich aan
- Een leerlijn wordt regelmatig ge-update



Hoe ziet een leerlijn eruit?

1/4

Juridisch adviseur (medewerker beleidsuitvoering 0, schaal 10A): Basis		
Categorie	Wat	Hoe
Eigen vakgebied	Relevante wetten kennen en toepassen	• Theorie Juridische trainingen: door raamcontractanten (Zaanse school)
	Zaanse beleidsregels kennen (op het eigen gebied)	• Regelingen (inclusief toelichting) op Overheid.nl • Toepassing bespreken in workshop (co-productie van senior en stadsadvocaat) • Feedback vragen, ervaringen delen
Ondersteunende vakgebieden		
Organisatiekennis	Werking van de gemeente kennen: bestuurlijk (verkiezingen, raadvergaderingen, mandaten) en financieel (cyclus, subsidietrajecten)	• E-learning Hoe werkt de gemeente (Zaanse school) • E-learning Algemene wet bestuursrecht (Zaanse school) • Eenrichtlijn Transitie en Wandel van de Gemeente (Zaanse school, door Johan Heger) • Juridische training Gemeentebewijs (door Jan Berkhof van gemeente Amsterdam) • Sociale wetenschap in de praktijk (door Jacques Hof van Pion Overheidsjuristen)
	Politiek-bestuurlijke sensitiviteit hebben (binnen Zaanstad)	• Algemeen introductieprogramma • Video-opname van een presentatie 'Advies aan management en bestuur' (te ontwikkelen)
Omgevingskennis	Besluitnota opstellen	• Theorie bestuurlijke besluitvorming Zaanstad (Zaanse school)
	Rol gemeente kennen (terugtrekkende overheid)	• Publicaties van de Raad voor het openbaar bestuur • Publicaties van de Raad voor Volkszorg en Samenleving • Publicaties van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid • Casus (idee Cristine van der Heijden)
	Bewust zijn van openbaarheid en privacy, plus de implicaties daarvan	• Opstart e-learning Informatiebewaking (Zaanse school) • Interne training Openbaarheid (Yolanda van Baak, te ontwikkelen) • Interne training Privacy (Johannes Homan, te ontwikkelen)
	Geografische kennis van de stad hebben	• Een rondje fietsen

Hoe ziet een leerlijn eruit?

2/4

Juridisch adviseur (medewerker beleidsuitvoering 0, schaal 10A): Basis (vervolg)		
Categorie	Wat	Hoe
ICT	Mozard en Verseon gebruiken	Training door IBT-medewerker (Louis)
	Besluitnota opstellen	Verseon voor beleidsopstellers (Zaanse school)
Communicatieve vaardigheden	Office-applicaties gebruiken	E-learningmodules Computereisen
	Begrijpelijk schrijven (diverse stijlen)	Algemene schrijfttraining (n.t.b.)
	Besluitnota opstellen	Workshop schrijfvaardigheden door Bart Bessel
	Goed omgaan met burgers (bellen, conflicten op juiste plek leggen)	(Be)knopje en (ongekende) college- en raadsvoorzitters schrijven
	Mondeling communiceren (met verschillende in- en externe doelgroepen)	Bibliotheek van <u>breë contact met de overheid</u> (documenten, instrumenten, bijeenkomsten en video's)
	Adviesvaardigheden hebben	- Algemene training gespreksvaardigheden (n.t.b.) - Algemene training presenteren (n.t.b.)
Managementvaardigheden	Aggressie de-escaleren (alleen Handhaving)	- Adviesvaardigheden in een politiek bestuurlijke omgeving (Zaanse school) - E-learning Omgaan met agressie (HEMA academie: <u>Aggressie en geweld versie gemeente</u>) - Workshop met rollenspel (check bij MO, afdelingshoofd Balie)
Persoonlijke effectiviteit	Zelfkennis hebben	- Training <u>Morele oordeelsvorming</u> (Zaanse school) - Test management drives (als rest team) - Intervisie - Ontwikkeltips voor de competentie Ontwikkelingsgerichtheid in <u>Het Zaanse Competentieboek</u>

Algemene trainingen organisatiebreed te bepalen

In- en externe cursussen

Alternatieve leervormen en verwijzingen naar ontwikkeltips

Hoe ziet een leerlijn eruit?

3/4

Juridisch adviseur (medewerker beleidsuitvoering 0, schaal 10A): Kern		
Categorie	Wat	Hoe
Eigen vakgebied	Complexere zaken in samenhang beschouwen (ook op rechtsgebieden heen), met medeneming van actuele zaken en jurisprudentie	- Zelfstudie: vakbladen in (vervanger van) Wolters Kluwer <u>Navigator</u>, internet - Praktijkervaring met complexere zaken, al dan niet met mentor (af te spreken in afdelingsoverleg) - Sparen met collega's - Intern jurisprudentieoverleg - per team of per kennis ontwikkelen - Kennismdeling op <u>ZaansLink</u> (bijvoorbeeld samenvattingen van uitspraken van Franka Brouwer) - Extern netwerk gebruiken (VNG, Raad voor de Rechtspraak) - Externe sprekers (Recht door de Zaan) - Externe cursussen over actualiteit, gevolgd door interne kennisoverdracht (door externen) - Ervaringen vragen bij andere gemeenten - Symposia bezoeken
	Kennis van actuele jurisprudentie, om tactiek te bepalen	- Intern jurisprudentieoverleg - Externe spreker over bestuursprocesrecht
	Oog hebben voor context/vergelijkbare zaken en het hogere doel	- Kennismdeling op <u>ZaansLink</u> - Actuele besluitnota's - In groepen elkaar attenderen op eigen werk
	Beginselen van relevante wetten en regelingen kennen voor als de gemeente de markt op gaat (wet markt en overheid (= Mededingingswet), aanbestedingsrecht, contractenrecht, staatssteun, subsidierecht, wet gemeenschappelijke regelingen, tweevergaten, huurrecht, aansprakelijkheidsrecht, verbintenisrecht, onrechtmatige daad, nadeelcompensatie, faillissementsrecht, wet openbaarheid van bestuur, wet bescherming persoonsgegevens)	Individueel te bepalen
	Europese regelgeving kennen (bijvoorbeeld staatssteun, aanbestedingen, privacy)	- Hoorcollege Bart Hessel - Workshops door externen, gericht op actualiteit

Op dit niveau groei naar vakvolwassen medewerker

Aandacht voor praktijk- en sociaal leren (70-20-10)

Hoe ziet een leerlijn eruit?

4/4

Juridisch adviseur (medewerker beleidsuitvoering 0, schaal 10A): Kern (vervolg)		
Categorie	Wat	Hoe
Eigen vakgebied (vervolg)	Relevante rechtsgebieden kennen en toepassen (omgevingsrecht, wet ruimtelijke ordening, APV, omgevings- en bestemmingsplannen; ambtenarenrecht; sociale wetgeving; privaatrecht; fiscaal recht; handhaving; gemeenterecht; openbaarheid, algemeen bestuursrecht, gemeenschappelijke regelingen; openbare orde en veiligheid; milieu; drank- en horecawet) Bestuursprocesrecht: mededelen in oplossing bij voorbereiding zaak Dereguleren	Cursussen door externe partijen, al dan niet in company, en door stadsadvocaat; kan in toekomst door ervaren collega's Interne training Bestuursprocesrecht door medewerker JZ (Volanda van Baak) • Intern project (checken bij Maamke Schouten en Cristine van der Heijden) • Interne bijeenkomsten (te ontwikkelen tot interne training 'Dereguleren voor juristen')
Ondersteunende vakgebieden	Projectmatig werken snappen	• Interne training door projectmanager (Paul Bakum) • Lean Six Sigma (Vivian Schwaitzer en Yousof Yousofi) • Eventueel: Zaanse projectmethodiek (Zaanse school)
Organisatiekennis	Verdieping werking gemeente en gemeentewet: rollen bestuursorganen, instrumenten gemeenteraad Buiten het eigen domein kijken en beleidsontwikkelingen kennen	Syllabus plus casus in workshop (te ontwikkelen) Uitwisseling met managers en beleidsmakers
Omgevingskennis	De eigen rol binnen de keten kennen en vervullen	Ekaar opzoeken en afstemmen van rollen
ICT	Squid beheersen	
Communicatieve vaardigheden	Goed uitleggen van het waarom van een besluit + mediatorvaardigheden Politiek bestuurlijke sensitiviteit inschutten en ernaar handelen, ook ter plekke Rapportages maken Begrijpen van en samenwerken in de in- en externe keten	Basistraining mediatorvaardigheden (De Zaanse Mediator) of interne training door interne mediators (op basis van train-de-trainer) • Intervisie • Voorbeelden plus handleiding • E-learning 'Zaanse rapportages maken' (te ontwikkelen)
Managementvaardigheden		Gesamenlijk overleg, beslissingen
Persoonlijke effectiviteit	Kiezen tussen en handelen vanuit verschillende rollen (los van inhoud, ook: geen rol)	Intervisie

Gaten nog aan te vullen

Hoe ziet een leerlijn eruit?

5/4

Juridisch adviseur (medewerker beleidsuitvoering 0, schaal 10A): Verdieping		
Categorie	Wat	Hoe
Eigen vakgebied	Ontwikkelingen en verbanden tussen zaken zien, vooral in relatie aan management Procesmatig innoveren (sneller, beter – bijvoorbeeld: programma Regeldruk)	Praktijkervaring • Stappenplan (te ontwikkelen) • Eventueel externe training in methodiek als Lean • Inspiratiesessies (bijvoorbeeld: de juridische functie over tien jaar, netwerken) • Ontwikkeltips voor de competentie Innoverend vermogen in Het Zaanse Competentieboek
Ondersteunende vakgebieden		
Organisatiekennis		
Omgevingskennis		
ICT		
Communicatieve vaardigheden	Adviseren in politiek gevoelige zaken Onderhandelen Optreden als mediator Interne kennisoverdracht verzorgen Optreden als mentor	Praktijkervaring • Externe training (n.t.b.) • Training Onderhandelen (afdeling Projecten) • Ontwikkeltips voor de competentie Onderhandelen in Het Zaanse Competentieboek Externe opleiding Train-de-trainer (Zaanse school) • Checklist (te ontwikkelen) • Workshop mentorvaardigheden (feedback geven etc.)
Managementvaardigheden		
Persoonlijke effectiviteit		

Op dit niveau specialisaties en aspecten van volgend functieniveau

Zelfsturing groeit mee met ervaringsniveau

Hoe gebruik je een leerlijn?

Als medewerker:

- Een leerlijn is een handig hulpmiddel in de beoordelingscyclus
 - Schat je niveau in op basis van de HOE-kolom
 - Bedenk wat goed is als eerstvolgende ontwikkelstap
 - Stem af met je leidinggevende
- Het gaat om het WAT, niet om het HOE: opbouwen van kennis en vaardigheden in plaats van afvinken van opleidingen!

Hoe gebruik je een leerlijn?

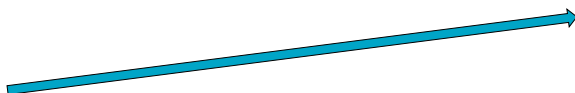
Als leidinggevende:

- Maak een teamontwikkelplan door voor iedere medewerker de ontwikkelactiviteiten in te vullen

	Basis (inwerken)	Kern (bijblijven)	Verdieping (verder ontwikkelen)
Naam jurist			
...			
...			
...			
... etc			
Totaal			

Leerlijnen

- Een instrument dat doorlopende ontwikkeling mogelijk maakt



- Hulpmiddel voor medewerker en leidinggevende
- Toekomstbestendig
- 'Op maat', passend bij de behoefte

