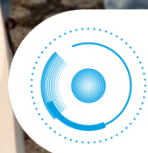


## Visie Leren en Ontwikkelen

2026 - 2030



Omgevingsdienst  
West-Holland

## Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Aanleiding .....</b>	<b>5</b>
<i>Kern .....</i>	<i>5</i>
<b>2. Doel en reikwijdte .....</b>	<b>6</b>
<i>Kern .....</i>	<i>6</i>
<b>3. Uitgangspunten leren en ontwikkelen .....</b>	<b>7</b>
<i>Kern .....</i>	<i>7</i>
<b>4. Afwegingskader voor leren en ontwikkelen .....</b>	<b>8</b>
Variatie en inzicht .....	8
Criteria .....	8
Toepassing .....	9
<i>Kern .....</i>	<i>9</i>
<b>5. Governance leren en ontwikkelen .....</b>	<b>10</b>
Rollen en verantwoordelijkheden .....	10
Besluitvorming en sturing .....	11
<i>Kern .....</i>	<i>11</i>
<b>6. Procedure indiening en besluitvorming opleidingsaanvragen .....</b>	<b>12</b>
Inventarisatie en voorbereiding .....	12
Indienmomenten en tranches .....	12
Beoordeling en besluitvorming .....	12
Uitzonderingen .....	12
Overgangsjaar 2026.....	12
Borging via LMS.....	13
<i>Kern .....</i>	<i>13</i>
<b>7. Borging, vastlegging en naleving.....</b>	<b>14</b>
Opleidingsovereenkomsten .....	14
Deelname aan incompany-opleidingen .....	14
Terugbetalingsregeling bij uitdiensttreding.....	14
Overgangsjaar 2026.....	15
<i>Kern .....</i>	<i>15</i>
<b>8. Normering en temporisering van leer- en ontwikkeluren .....</b>	<b>16</b>
Declarabiliteit als uitgangspunt .....	16
Norm voor uren leren en ontwikkelen.....	16
Uitzonderingen .....	16
Overgangsjaar 2026.....	16
Capaciteitsplanning en gesprekkencyclus .....	16
<i>Kern .....</i>	<i>16</i>

<b>9. Implementatie (2026–2027)</b> .....	<b>17</b>
9.1 <i>Overgangsjaar 2026: kaderstelling en sturing</i> .....	17
9.2 <i>Invoering LMS in 2026</i> .....	17
9.3 <i>Structurele borging vanaf 2027</i> .....	17
<i>Kern</i> .....	17
<b>10. Vaststelling en besluitvorming</b> .....	<b>18</b>
<i>Kern</i> .....	18

## Managementsamenvatting

Deze visie beschrijft de wijze waarop leren en ontwikkelen binnen de Omgevingsdienst West-Holland wordt vormgegeven en geborgd. Het doel is om medewerkers in staat te stellen hun kennis en vaardigheden te onderhouden en te ontwikkelen, terwijl tegelijkertijd de continuïteit van de uitvoering wordt gewaarborgd. Dit is noodzakelijk omdat ODWH een uitvoeringsorganisatie met een declarabele opgave is, waarbij voorspelbaarheid en inzetbaarheid van medewerkers essentieel zijn.

De visie bevat vier samenhangende onderdelen:

1. **Kaders en afwegingscriteria**

Er wordt gewerkt met een afwegingskader voor opleidingsaanvragen. Hierbij wordt gekeken naar maatschappelijke opgave, wettelijke vereisten, kwaliteitscriteria, functiegebonden ontwikkeling en individuele ontwikkelbehoefte. Aanvragen worden tweemaal per jaar in een tranche beoordeeld.

2. **Governance en rolverdeling**

De verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen wordt gedeeld tussen medewerkers, leidinggevend en HR. De kennismakelaar ondersteunt bij het bundelen van vraag en het organiseren van incompany-opleidingen. Het managementteam besluit over aanvragen op basis van het afwegingskader.

3. **Normering van leer- en ontwikkeluren**

Om de balans te bewaken tussen uitvoering en ontwikkeling geldt een norm van maximaal 80 uur per kalenderjaar binnen werktijd voor leer- en ontwikkelactiviteiten. Uitzonderingen zijn mogelijk indien sprake is van wettelijke of functiegebonden vereisten en worden door het managementteam vastgesteld.

4. **Borging en vastlegging**

Deelname aan opleidingen wordt vastgelegd via opleidingsovereenkomsten. Voor opleidingen met substantiële kosten geldt een terugbetalingsregeling bij uitdiensttreding. Administratieve borging vindt plaats via HR en wordt na invoering van het leer- en ontwikkelsysteem (LMS) verder geautomatiseerd.

De implementatie van de visie verloopt gefaseerd. Het jaar 2026 fungeert als overgangsjaar waarin de nieuwe kaders worden toegepast en het LMS wordt voorbereid en ingevoerd. Vanaf 2027 wordt de werkwijze structureel ondersteund door het LMS en kan op basis van data worden gestuurd op samenhang, doelmatigheid en balans tussen ontwikkeling en uitvoeringskracht.

De vaststelling van deze visie door het managementteam vormt een randvoorwaarde voor een eenduidige werkwijze en verdere professionalisering van leren en ontwikkelen binnen ODWH.

## 1. Aanleiding

Binnen de Omgevingsdienst West-Holland wordt structureel geïnvesteerd in leren en ontwikkelen. Deze investeringen zijn noodzakelijk om te voldoen aan wettelijke en functiegebonden kwaliteitseisen, om robuustheid en inzetbaarheid in de uitvoering te borgen en om medewerkers te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling.

In de huidige praktijk ontbreekt echter een eenduidig en strategisch kader voor leren en ontwikkelen. Besluitvorming over opleidingsactiviteiten is niet altijd transparant of samenhangend, en de koppeling met HR-processen en systemen is beperkt. Hierdoor bestaat geen volledig en actueel zicht op de omvang van de leer- en ontwikkelbehoefte binnen de organisatie, noch op de resterende opgave in het kader van de kwaliteitscriteria.

De kwaliteitscriteria hebben de afgelopen jaren terecht prioriteit gehad, maar deze focus heeft ertoe geleid dat het merendeel van de beschikbare middelen en aandacht is ingezet op opleidingen met een wettelijke grondslag. Tegelijkertijd is onduidelijk in welke mate deze opgave is afgerond en hoe deze structureel wordt geborgd binnen HR-processen zoals de gesprekkencyclus, personeelsplanning en systeemondersteuning.

De inventarisatie die in 2025 is uitgevoerd laat zien dat de totale leer- en ontwikkelbehoefte omvangrijk en divers is, met grote variatie tussen teams en individuele medewerkers. Daarnaast is sprake van overlap tussen individuele en collectieve opleidingsaanvragen en varieert de tijdsinvestering aanzienlijk. Deze variatie maakt het uitdagend om de inzet van middelen en capaciteit te plannen en te prioriteren.

Deze situatie vraagt om een heldere positionering van leren en ontwikkelen als strategisch instrument. Met deze visie wordt voorzien in kaders voor sturing, prioritering en besluitvorming, zodat leren en ontwikkelen op een transparante, planmatige en toekomstbestendige wijze kan worden ingezet ten behoeve van de organisatie.

### Kern

De Omgevingsdienst West-Holland investeert in leren en ontwikkelen, maar beschikt nog niet over een eenduidig en strategisch kader. De huidige praktijk is versnipperd en kent beperkte koppeling met HR-processen en systemen. De kwaliteitscriteria hebben terecht prioriteit gehad, maar vragen om structurele borging en integrale sturing. Een duidelijke visie is nodig om leren en ontwikkelen transparant, planmatig en toekomstbestendig in te richten.

## 2. Doel en reikwijdte

Het doel van deze visie is om leren en ontwikkelen binnen de Omgevingsdienst West-Holland eenduidig te positioneren en te sturen als strategisch instrument dat bijdraagt aan de uitvoering van wettelijke taken, organisatieontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De visie biedt richting aan de prioritering, besluitvorming en inzet van middelen, en maakt inzichtelijk hoe leer- en ontwikkelactiviteiten worden afgewogen en vertaald naar team- en individuele ontwikkeling.

De reikwijdte van deze visie omvat alle vormen van leren en ontwikkelen binnen de organisatie, zowel collectieve als individuele leeractiviteiten. Hieronder vallen opleidingen in het kader van de kwaliteitscriteria, functiegerichte opleidingen, organisatie- en teamgerichte interventies, en individuele opleidingen die bijdragen aan professionele ontwikkeling en inzetbaarheid.

Deze visie richt zich op het aanbrengen van samenhang tussen leer- en ontwikkelactiviteiten, het uniformeren van de besluitvorming rondom opleidingsaanvragen en het expliciet verbinden van leren en ontwikkelen aan organisatiedoelen, HR-processen en de gesprekkencyclus. Hiermee ontstaat een organisatiebreed kader dat bijdraagt aan transparantie, uitlegbaarheid en planmatigheid.

Daarnaast vormt deze visie een basis voor verdere professionalisering van leren en ontwikkelen, waaronder de inzet van een leer- en ontwikkelsysteem (LMS) ter ondersteuning van procesmatige afhandeling, monitoring en rapportage. Het LMS draagt bij aan het borgen van afspraken en het vergroten van inzicht in middelen, uren en deelname.

### Kern

Deze visie positioneert leren en ontwikkelen als strategisch instrument voor de Omgevingsdienst West-Holland. De visie geldt voor alle leer- en ontwikkelactiviteiten binnen de organisatie en biedt kaders voor samenhang, prioritering en besluitvorming. Hiermee wordt leren en ontwikkelen verbonden aan organisatiedoelen, HR-processen en duurzame inzetbaarheid, en ontstaat een basis voor verdere professionalisering en digitale ondersteuning.

### 3. Uitgangspunten leren en ontwikkelen

De visie op leren en ontwikkelen binnen de Omgevingsdienst West-Holland is gebaseerd op een aantal uitgangspunten die richting geven aan de inzet van middelen, tijd en aandacht.

#### **Strategische inzet**

Leren en ontwikkelen wordt ingezet ter ondersteuning van de organisatiedoelen van de Omgevingsdienst West-Holland. Het is niet uitsluitend een faciliteit voor individuele ontwikkeling, maar een instrument dat bijdraagt aan de kwaliteit van de uitvoering en de professionaliteit van de organisatie.

#### **Kwaliteit en wettelijke vereisten**

Leer- en ontwikkelactiviteiten dragen bij aan het voldoen aan wettelijke en functiegebonden kwaliteitseisen, waaronder de kwaliteitscriteria. Deze activiteiten hebben prioriteit vanwege hun directe relatie met taakuitvoering en kwaliteitsborging.

#### **Samenhang en prioritering**

Leer- en ontwikkelactiviteiten worden beoordeeld binnen een samenhangend kader. Hiermee worden keuzes transparant, uitlegbaar en doelmatig gemaakt in een context waarin financiële middelen en capaciteit niet onbeperkt zijn.

#### **Balans tussen organisatiedoelen en individuele ontwikkeling**

Naast activiteiten met wettelijke of functiegebonden noodzaak is er aandacht voor ontwikkeling die bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Deze activiteiten worden expliciet verbonden aan de gesprekkencyclus en aan team- en organisatieopgaven.

#### **Heldere governance en verantwoordelijkheden**

Sturing op leren en ontwikkelen vraagt om duidelijke rolverdeling tussen managementteam, HR, leidinggevenden en medewerkers. Deze governance draagt bij aan consistentie en uitvoerbaarheid.

#### **Borging en doelmatigheid**

Afspraken over deelname, uitvoering en afronding worden vastgelegd en geborgd via HR-processen en systemen. Hiermee wordt inzicht geboden in deelname, middelen en uren, en ontstaat ruimte om te sturen op doelmatigheid.

De uitgangspunten maken het mogelijk om leren en ontwikkelen doelgericht te organiseren en te sturen. Ze bieden duidelijkheid over prioritering, inzet van middelen en verantwoordelijkheden, en vormen een basis voor verdere professionalisering en borging binnen HR-processen en systemen.

#### **Kern**

Leren en ontwikkelen wordt ingezet als strategisch instrument dat bijdraagt aan organisatiedoelen, kwaliteitsborging en duurzame inzetbaarheid. Wettelijke en functiegebonden vereisten hebben prioriteit, binnen een kader dat transparantie en doelmatigheid ondersteunt. Deze uitgangspunten worden geborgd via heldere governance en aansluiting op HR-processen

#### 4. Afwegingskader voor leren en ontwikkelen

Om leer- en ontwikkelactiviteiten transparant, uitlegbaar en doelmatig te kunnen inzetten, wordt één organisatiebreed afwegingskader gehanteerd. Dit afwegingskader biedt houvast bij het maken van keuzes in een context waarin financiële middelen, tijd en capaciteit niet onbeperkt beschikbaar zijn en waarin prioritering noodzakelijk is.

##### Variatie en inzicht

De recente inventarisaties laten zien dat de inzet van leer- en ontwikkelactiviteiten binnen de organisatie aanzienlijk kan variëren. Sommige medewerkers volgen meerdere cursussen per jaar, terwijl anderen geen opleidingen aanvragen. Daarnaast kan de tijdsinvestering oplopen tot tientallen opleidingsdagen per medewerker per jaar. Buiten de financiële impact leidt dit tot verschillen in beschikbaarheid en inzetbaarheid, terwijl op organisatieniveau geen actueel overzicht bestaat.

Het afwegingskader maakt deze inzet inzichtelijk en ondersteunt een consistente en uitlegbare inzet van middelen en capaciteit.

##### Criteria

Het afwegingskader wordt toegepast op zowel collectieve als individuele leer- en ontwikkelactiviteiten. De beoordeling vindt plaats in samenhang en op basis van de volgende criteria:

##### 1. Wettelijke en functiegebonden vereisten

Noodzakelijk voor het voldoen aan wettelijke of functiegebonden kwaliteitseisen, waaronder de kwaliteitscriteria.

##### 2. Bijdrage aan organisatiedoelen en strategische opgaven

Relevantie voor de uitvoeringsopgave, organisatieontwikkeling of strategische thema's.

##### 3. Team- en functieontwikkeling

Ondersteuning van teams en functies bij het uitvoeren van taken en verantwoordelijkheden.

##### 4. Individuele ontwikkeling en inzetbaarheid

Bijdrage aan duurzame inzetbaarheid, binnen de kaders van de gesprekkencyclus.

##### 5. Doelmatigheid en uitvoerbaarheid

Verhouding tussen kosten, tijd, verwachte opbrengst en uitvoerbaarheid binnen de beschikbare capaciteit.

## Toepassing

Het afwegingskader wordt toegepast in de voorbereiding van besluitvorming, in de advisering van HR en in de gesprekkencyclus tussen leidinggevende en medewerker. Hiermee ontstaat een samenhangende, uitlegbare en planmatige werkwijze voor het beoordelen en prioriteren van leer- en ontwikkelactiviteiten.

## Kern

Voor alle leer- en ontwikkelactiviteiten wordt één organisatiebreed afwegingskader gehanteerd. Dit maakt keuzes transparant en uitlegbaar en ondersteunt de doelmatige inzet van middelen en capaciteit. Het afwegingskader biedt inzicht in variatie tussen medewerkers en teams en draagt bij aan structurele monitoring van opleidingsuren en deelname.

## 5. Governance leren en ontwikkelen

Een heldere governance is noodzakelijk om leren en ontwikkelen samenhangend, transparant en doelgericht te organiseren. De governance beschrijft wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe besluitvorming plaatsvindt over prioritering, inzet van middelen en uitvoering.

### Rollen en verantwoordelijkheden

Om leren en ontwikkelen samenhangend te organiseren is het noodzakelijk dat duidelijk is welke rollen binnen de organisatie betrokken zijn en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Onderstaande rolverdeling ondersteunt een consistent en uitvoerbaar proces en geeft richting aan besluitvorming, regie en uitvoering.

#### Managementteam

Het MT is eindverantwoordelijk voor leren en ontwikkelen op organisatieniveau. Het MT stelt de strategische kaders en prioriteiten vast, bepaalt de inzet van beschikbare middelen en bewaakt de balans tussen wettelijke en functiegebonden vereisten, organisatieontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Het MT besluit over de toekenning van middelen op basis van het afwegingskader en de beschikbare capaciteit.

#### HR

HR voert regie op leren en ontwikkelen. HR adviseert het MT over prioritering en samenhang, bereidt besluitvorming voor en is verantwoordelijk voor de toepassing van het afwegingskader. HR borgt de verbinding met HR-processen zoals de gesprekkencyclus, personeelsplanning en duurzame inzetbaarheid. Daarnaast zorgt HR voor inrichting en beheer van het leer- en ontwikkelsysteem (LMS) ter ondersteuning van aanvragen, monitoring en rapportage.

#### Leidinggevenden

Leidinggevenden vertalen de strategische kaders naar team- en individuele ontwikkelafspraken. Zij voeren het gesprek over leren en ontwikkelen met medewerkers, dienen aanvragen in binnen de vastgestelde procedure en bewaken de inzet van capaciteit binnen het team. Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor deelname en opvolging in de gesprekkencyclus.

#### Kennismakelaar

De kennismakelaar vervult een hybride en faciliterende rol binnen leren en ontwikkelen. De kennismakelaar ondersteunt bij het verzamelen en ontsluiten van kennis, het organiseren van incompany-opleidingen en het verbinden van medewerkers en teams rondom inhoudelijke expertise. De kennismakelaar opereert binnen de door het MT en HR vastgestelde kaders en heeft geen besluitvormende rol in prioritering, middeleninzet of budgettering.

#### Medewerkers

Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen professionele ontwikkeling binnen de afgesproken kaders. Zij nemen actief deel aan leer- en ontwikkelactiviteiten, maken afspraken met hun leidinggevende en committeren zich aan deelname, uitvoering en afronding.

## Besluitvorming en sturing

Besluitvorming over leer- en ontwikkelactiviteiten vindt plaats binnen de vastgestelde kaders en op basis van het afwegingskader. HR bereidt besluitvorming voor en rapporteert periodiek aan het MT over de inzet van middelen, uren en deelname. Hiermee wordt inzicht geboden in de totale leer- en ontwikkelopgave en ontstaat ruimte om te sturen op samenhang, doelmatigheid en balans.

Het leer- en ontwikkelsysteem (LMS) ondersteunt deze governance door processen rondom aanvragen, vastlegging en monitoring te automatiseren. Hierdoor wordt leren en ontwikkelen bestuurbaar en ontstaat structureel inzicht in middelen, uren, variatie en deelname op organisatieniveau.

### Kern

De governance van leren en ontwikkelen is helder belegd. Het MT stelt de kaders en prioriteiten vast, HR voert regie en borging, leidinggevend vertalen kaders naar team- en individuele ontwikkeling, de kennismakelaar faciliteert kennisdeling en incompany-activiteiten en medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor hun professionele ontwikkeling. Het LMS ondersteunt besluitvorming en sturing.

## 6. Procedure indiening en besluitvorming opleidingsaanvragen

Om leren en ontwikkelen planmatig en binnen de beschikbare middelen te organiseren, wordt gewerkt met een vaste procedure voor het indienen, beoordelen en toekennen van opleidingsaanvragen. Deze procedure geldt voor alle leer- en ontwikkelactiviteiten, zowel collectief als individueel.

### Inventarisatie en voorbereiding

Opleidings- en ontwikkelwensen worden door leidinggevendenden opgehaald in de gesprekkencyclus en in overleg met HR. Op basis hiervan worden aanvragen gebundeld en voorbereid voor besluitvorming. Hiermee worden aanvragen niet afzonderlijk, maar in samenhang beoordeeld.

### Indienmomenten en tranches

Voor het indienen van opleidingsaanvragen worden twee vaste uiterlijke indienmomenten gehanteerd per kalenderjaar:

- 15 november: voor aanvragen die onderdeel vormen van de eerste tranche (besluitvorming in januari)
- 15 juli: voor aanvragen die onderdeel vormen van de tweede tranche (besluitvorming uiterlijk in augustus)

Deze werkwijze ondersteunt een voorspelbare inzet van middelen en capaciteit en maakt het mogelijk om tijdig te anticiperen op de opleidingsbehoefte in het lopende en het daaropvolgende kalenderjaar.

### Beoordeling en besluitvorming

Na indiening beoordeelt HR de aanvragen op basis van het afwegingskader en de beschikbare middelen. HR maakt daarbij een integrale afweging tussen wettelijke vereisten, organisatiedoelen, teamopgaven, duurzame inzetbaarheid en doelmatigheid. HR legt een onderbouwd voorstel voor aan het managementteam. Het managementteam besluit over toekenning en prioritering.

### Uitzonderingen

Tussentijdse aanvragen buiten deze procedure worden in principe niet in behandeling genomen. Uitzonderingen zijn uitsluitend mogelijk indien sprake is van aantoonbare wettelijke of functiegebonden noodzaak. Voor dergelijke aanvragen is voorafgaande instemming van het managementteam vereist.

### Overgangsjaar 2026

Het jaar 2026 wordt aangemerkt als overgangsjaar. In deze periode wordt gewerkt volgens de vastgestelde procedure, maar wordt ook toegewerkt naar verdere professionalisering en digitale borging. Dit houdt in dat aanvragen worden gebundeld in twee tranches en ter besluitvorming aan het managementteam worden voorgelegd, terwijl parallel wordt gewerkt aan de invoering van het leer- en

ontwikkelstelsysteem (LMS) en verdere aansluiting op HR-processen. Vanaf 2027 kan de procedure volledig geautomatiseerd en planmatig worden uitgevoerd.

### **Borging via LMS**

De vastlegging van aanvragen, besluitvorming en deelname verloopt via het LMS. Het LMS ondersteunt de procedure door aanvragen te structureren, inzicht te bieden in uren en middelen en besluitvorming te documenteren. Hiermee ontstaat structureel inzicht in deelname, capaciteit en middelen op organisatieniveau.

### **Kern**

Voor leer- en ontwikkelactiviteiten geldt een vaste en transparante procedure. Aanvragen worden tweemaal per jaar uiterlijk ingediend en gebundeld in twee tranches, beoordeeld door HR op basis van het afwegingskader en ter besluitvorming voorgelegd aan het managementteam. 2026 fungeert als overgangsjaar waarin wordt toegewerkt naar volledige borging in HR-processen en het LMS. Hiermee ontstaat planmatigheid en inzicht in de inzet van middelen en capaciteit.

## 7. Borging, vastlegging en naleving

Om te borgen dat investeringen in leren en ontwikkelen doelmatig worden ingezet, worden afspraken over deelname, uitvoering en afronding vastgelegd en gevolgd. Borging vindt plaats via HR-processen, opleidingsovereenkomsten en het leer- en ontwikkelsysteem (LMS).

### Opleidingsovereenkomsten

Voor opleidingen waarbij sprake is van substantiële kosten of een aanzienlijke tijdsinvestering wordt vooraf een opleidingsovereenkomst afgesloten. De opleidingsovereenkomst bevat in ieder geval:

- de aard, duur en startdatum van de opleiding
- de totale kosten voor de organisatie
- afspraken over deelname, uitvoering en afronding
- aanvullende voorwaarden indien van toepassing
- de terugbetalingsregeling bij uitdiensttreding

De opleidingsovereenkomst wordt ondertekend door medewerker en leidinggevende en opgenomen in het personeelsdossier.

### Deelname aan incompany-opleidingen

Voor incompany-opleidingen geldt dat deelname plaatsvindt na aanmelding en instemming van de leidinggevende. Capaciteit en beschikbaarheid worden vooraf afgestemd. De kennismakelaar ondersteunt bij de organisatie, planning en administratie van deze opleidingen.

Indien een medewerker zich aanmeldt voor een incompany-opleiding en zonder geldige reden niet deelneemt, kunnen afspraken worden herzien of kan dit gevolgen hebben voor toekomstige deelname, indien dit vooraf is overeengekomen.

### Terugbetalingsregeling bij uitdiensttreding

Voor opleidingen met substantiële kosten geldt een terugbetalingsregeling indien het dienstverband wordt beëindigd binnen een bepaalde periode na afronding van de opleiding. Onder substantiële kosten wordt verstaan een investering van € 2.000 of hoger, per opleidingstraject. Met deze regeling wordt geborgd dat investeringen in leren en ontwikkelen doelmatig worden ingezet en dat kosten kunnen worden teruggevorderd indien de opbrengst van de opleiding niet binnen het dienstverband kan worden gerealiseerd.

De terugbetalingsregeling kent drie periodes:

- beëindiging van het dienstverband vanaf de start van de opleiding tot en met 12 maanden na afronding: 100% terugbetaling
- beëindiging tussen 12 en 24 maanden na afronding: 50% terugbetaling
- beëindiging 24 maanden of langer na afronding: geen terugbetaling

De regeling geldt ongeacht de reden van uitdiensttreding, tenzij anders bepaald op grond van wettelijke verplichtingen. De regeling wordt vooraf meegenomen in het besluit tot toekenning van de opleiding en vastgelegd in de opleidingsovereenkomst.

### **Overgangsjaar 2026**

Het jaar 2026 geldt als overgangsjaar voor de toepassing en borging van de terugbetalingsregeling. In deze periode wordt de regeling reeds toegepast bij opleidingen met substantiële kosten, maar wordt daarnaast toegewerkt naar volledige integratie in HR-processen, contractvorming en het LMS. Vanaf 2027 is de regeling volledig van kracht en volledig geborgd.

### **Kern**

Leren en ontwikkelen wordt professioneel geborgd via opleidingsovereenkomsten, expliciete deelnameafspraken en een terugbetalingsregeling voor opleidingen met substantiële kosten. De kennismakelaar ondersteunt bij bundeling van vraag, kennisdeling en organisatie van incompany-opleidingen. 2026 fungeert als overgangsjaar waarin de borging verder wordt ingericht. Administratieve verwerking vindt plaats via HR en kan na invoering van het LMS worden geautomatiseerd.

## 8. Normering en temporisering van leer- en ontwikkeluren

Binnen de Omgevingsdienst West-Holland geldt een norm voor de inzet van tijd ten behoeve van leren en ontwikkelen. Deze norm vloeit direct voort uit de rol van ODWH als uitvoeringsorganisatie met een declarabele opgave. Een voorspelbare inzet van capaciteit is noodzakelijk om de continuïteit van dienstverlening te borgen en tegelijkertijd ruimte te bieden voor professionele ontwikkeling.

### Declarabiliteit als uitgangspunt

ODWH is een uitvoeringsorganisatie die voor een belangrijk deel werkt met declarabele uren. Dit vraagt om doelmatigheid en voorspelbaarheid in de inzet van medewerkers. Leren en ontwikkelen vindt daarom plaats binnen kaders die zowel de uitvoering als de inzetbaarheid van medewerkers ondersteunen.

### Norm voor uren leren en ontwikkelen

Om deze balans te waarborgen geldt als norm dat maximaal **80 uur** per kalenderjaar binnen werktijd wordt ingezet voor leer- en ontwikkelactiviteiten. De norm bevordert voorspelbaarheid, consistentie en uitlegbaarheid richting teams en opdrachtgevers en ondersteunt leidinggevendenden bij de planning van capaciteit.

### Uitzonderingen

Uitzonderingen op de norm zijn mogelijk indien sprake is van wettelijke of functiegebonden vereisten, waaronder opleidingen die noodzakelijk zijn voor het voldoen aan kwaliteitscriteria of voor het behoud van bevoegdheden. Uitzonderingen worden vooraf besproken en door het managementteam vastgesteld.

### Overgangsjaar 2026

Het jaar 2026 geldt als overgangsjaar voor de toepassing van de norm. In deze periode wordt de norm gehanteerd bij de beoordeling van aanvragen en bij de capaciteitsplanning, terwijl wordt toegewerkt naar volledige borging. Vanaf 2027 wordt de norm structureel toegepast binnen HR-processen en planning.

### Capaciteitsplanning en gesprekkencyclus

Leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor de bewaking van capaciteit binnen het team. Leren en ontwikkelen wordt daarom afgestemd in de gesprekkencyclus en meegenomen in de planning van inzetbaarheid en taakverdeling. Dit bevordert zowel de voorspelbaarheid van de uitvoering als de professionele ontwikkeling van medewerkers.

### Kern

De norm van maximaal **80 uur** per jaar binnen werktijd vloeit voort uit de declarabele opgave van ODWH. Uitzonderingen zijn mogelijk bij wettelijke of functiegebonden noodzaak en worden vastgesteld door het managementteam. 2026 fungeert als overgangsjaar en vanaf 2027 wordt de norm structureel toegepast binnen HR-processen en capaciteitsplanning.

## 9. Implementatie (2026–2027)

De implementatie van deze visie vindt gefaseerd plaats. Het jaar 2026 wordt aangemerkt als overgangsjaar, waarin zowel de nieuwe governance en kaders in werking treden als de invoering van het leer- en ontwikkelsysteem (LMS) wordt voorbereid en gestart. De onderschrijving van deze visie door het MT vormt hierbij een randvoorwaarde.

### 9.1 Overgangsjaar 2026: kaderstelling en sturing

In 2026 wordt gewerkt binnen de kaders zoals vastgelegd in deze visie. Dit betekent dat:

- het afwegingskader, de governance en de procedure voor opleidingsaanvragen van kracht zijn;
- de normering van leer- en ontwikkeluren wordt toegepast;
- regie op leren en ontwikkelen expliciet bij HR is belegd;
- bestaande toezeggingen worden geïnventariseerd en, waar nodig, afgewikkeld binnen de vastgestelde kaders.

De vaststelling van deze visie door het MT is noodzakelijk om in 2026 eenduidig te kunnen sturen en om verdere professionalisering van leren en ontwikkelen mogelijk te maken.

### 9.2 Invoering LMS in 2026

In 2026 wordt het leer- en ontwikkelsysteem (LMS) ingevoerd ter ondersteuning van de vastgestelde werkwijze. Het LMS is bedoeld om processen rondom aanvragen, vastlegging, monitoring en rapportage te automatiseren en te uniformeren. De implementatie van het LMS vindt gefaseerd plaats, waarbij wordt toegewerkt naar een testfase per 1 juli 2026. Voorafgaand aan deze testfase worden de uitgangspunten uit deze visie vertaald naar inrichtingseisen voor het LMS, zodat het systeem de bestuurlijk vastgestelde kaders ondersteunt en afdwingt. De onderschrijving van deze visie door het MT vormt daarmee een expliciete randvoorwaarde voor een succesvolle inrichting en gebruiknaam van het LMS.

### 9.3 Structurele borging vanaf 2027

Vanaf 2027 wordt leren en ontwikkelen volledig ondersteund door het LMS en vindt sturing plaats op basis van beschikbare data over middelen, uren en deelname. Hiermee ontstaat structureel inzicht en kan het MT gericht sturen op samenhang, doelmatigheid en balans tussen ontwikkeling en uitvoeringskracht. HR is verantwoordelijk voor de verdere borging van deze werkwijze en rapporteert periodiek aan het MT over de voortgang, effecten en eventuele bijsturing.

## Kern

Het jaar 2026 wordt aangemerkt als overgangsjaar waarin wordt gewerkt volgens de vastgestelde kaders en waarin de invoering van het leer- en ontwikkelsysteem wordt voorbereid en gestart. In deze periode worden governance, procedures en normering toegepast en wordt toegewerkt naar een testfase van het LMS. Vanaf 2027 wordt leren en ontwikkelen structureel ondersteund door het LMS en kan gericht worden gestuurd op samenhang, doelmatigheid en inzet van middelen.

## 10. Vaststelling en besluitvorming

Met dit document stelt het managementteam de visie op leren en ontwikkelen vast en geeft het richting aan de inrichting en sturing van leren en ontwikkelen binnen de Omgevingsdienst West-Holland.

Het managementteam besluit 2026 aan te merken als overgangsjaar, waarin wordt gewerkt volgens de in deze visie vastgelegde uitgangspunten, governance, procedures en normeringen. In dit jaar wordt leren en ontwikkelen beheersbaar en planmatig ingericht, met expliciete aandacht voor prioritering, inzet van middelen en inzet van uren.

Het managementteam stelt de normering vast van maximaal 80 uur leren en ontwikkelen per medewerker per kalenderjaar. Afwijkingen van deze norm zijn uitsluitend mogelijk na een individueel besluit van het managementteam, op basis van aantoonbare wettelijke of functiegebonden noodzaak.

Daarnaast stelt het managementteam de beschreven terugbetalingsregeling en de verplichting tot het afsluiten en vastleggen van opleidingsovereenkomsten vast, evenals de procedure voor indiening en besluitvorming van opleidingsaanvragen.

In 2026 wordt het leer- en ontwikkelsysteem (LMS) geïmplementeerd op de achtergrond. Dit systeem wordt ingericht en beproefd, zodat opleidingsaanvragen en de bijbehorende vastlegging vanaf de eerstvolgende indienronde geautomatiseerd kunnen verlopen. Hiermee wordt toegewerkt naar een structurele, transparante en toekomstbestendige inrichting van leren en ontwikkelen.

Met deze besluiten wordt leren en ontwikkelen binnen de Omgevingsdienst West-Holland eenduidig gepositioneerd, bestuurbaar gemaakt en duurzaam verankerd in de organisatie.

### Kern

Met vaststelling van dit document besluit het managementteam tot een eenduidige en beheersbare inrichting van leren en ontwikkelen binnen de organisatie. Het managementteam stelt de kaders vast voor prioritering, normering, procedures en borging, wijst 2026 aan als overgangsjaar en bevestigt de invoering van het leer- en ontwikkelsysteem. Hiermee wordt leren en ontwikkelen transparant, planmatig en duurzaam verankerd in de organisatie.