Plan van aanpak Leerroute “Excellent faciliteren”

Opdrachtgever	
Opdrachtgever	: A&O fonds gemeenten
Naam contactpersoon	: Eveline Vat
Telefoonnummer	: 070 - 763 00 38
E-mailadres	: subsidies@aeno.nl

Opstellers Plan van Aanpak	
Organisatie	: Gemeente Delft, Publiek Ondernemen
Adres	: Stationsplein 1
Postcode en plaats	: 2611 DV Delft
Telefoonnummer	: 06 - 23016443
Contact/e-mailadres	: ptangel@delft.nl

Datum plan van aanpak: 7 mei 2020

1. Aanleiding

A&O fonds gemeenten helpt gemeenten het verschil te maken in de samenleving. Het A&O fonds gemeenten doet dit door gemeenten in Nederland te ondersteunen die projectmatig werken aan het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie en haar medewerkers. De ondersteuning vindt plaats in de vorm van subsidies voor concrete projecten en in de vorm van een projectleider die een gemeente ondersteunt bij een goede opstart van een project.
De gemeente Delft is volop in beweging en wil wendbaar inspelen op de trends en ontwikkelingen in de samenleving. Daarvoor wordt nu onder meer een projectplan Excellent Faciliteren opgesteld. Het doel is om hiermee een gedragsverandering te realiseren die leidt tot een nieuwe manier van samenwerken waarbij medewerker van de gemeente en partners binnen de gemeente integraal samenwerken en elkaar versterken vanuit hun rollen en talenten. De uitdaging is om voor dit doel een projectplan te maken dat recht doet aan het complexe proces dat in gang wordt gezet en tegelijkertijd zo concreet is dat concrete acties en meetbare resultaten kunnen worden gerealiseerd die het proces in beweging krijgen en houden.

2. Plan van aanpak

Binnen de gemeente Delft loopt er een organisatieontwikkelingsprogramma waarop de leerroute Excellent faciliteren naadloos aansluit. In plaats van te werken met een top-down benadering heeft het gemeentelijk management team (GMT) besloten om vooral te willen experimenteren met vernieuwde aanpakken om tot gedragsverandering te komen die de missie van de gemeente Delft versterkt.

In fase 1 van de leerroute Publiek ondernemen stond het ontwikkelen van het businessplan Publiek Ondernemen en het meten van maatschappelijke impact centraal.

Ter voorbereiding op de leerroute “Excellent faciliteren” is een van de partners in publiek ondernemen gestart met de opleiding tot gedragsveranderaar aan de Behavior change academie.

In fase 2, de huidige fase, gaat het om houding en gedrag. Vanuit een olievlekwerking zal een nieuwe manier van werken gestalte krijgen. Via een procesmatige aanpak wordt vanuit een bottum-up benadering (en vooral door te doen en te ervaren) vorm gegeven aan een nieuwe manier van samenwerken.

Centraal staat houding en gedrag van medewerkers ten opzichte van stedelijke initiatieven/vragen uit de stad. Via onder meer de 'casuïstiek doecarrousel' gaan collega’s van elkaar leren hoe zij samen de stad beter kunnen bedienen vanuit de vraag van de stad/de initiatiefnemer.

We starten met 2-3 concrete vraagstukken (zie hoofdstuk 4 voor verdere uitwerking), waarna ervaringen worden uitgewisseld en lessen getrokken. Vervolgens worden weer nieuwe vraagstukken opgepakt. We gebruiken diverse instrumenten/methodieken die ons gaan helpen om het proces en de gesprekken over houding en gedrag te structuren, waaronder de ACD methodiek (Architecture, Competence en Drivers).
Bij het uitvoeren van het plan in Delft zal gebruik worden gemaakt van de deelname vanuit Publiek Ondernemen aan het expertisenetwerk gedragsverandering gemeenten. De ervaring in dit netwerk zal worden benut en deze kan leiden tot bijsturen van het traject. Dit past ook bij het experimentele karakter van de gehele aanpak.

Missie gemeente Delft

Delft is een fijne stad om in te wonen, te werken, te ontwikkelen en te verblijven. De missie is dat we in Delft werken met en voor de stad.

Deze missie is uitgewerkt in een zestal kernwaarden die de basis vormen voor een nieuwe manier van werken met en voor de stad:

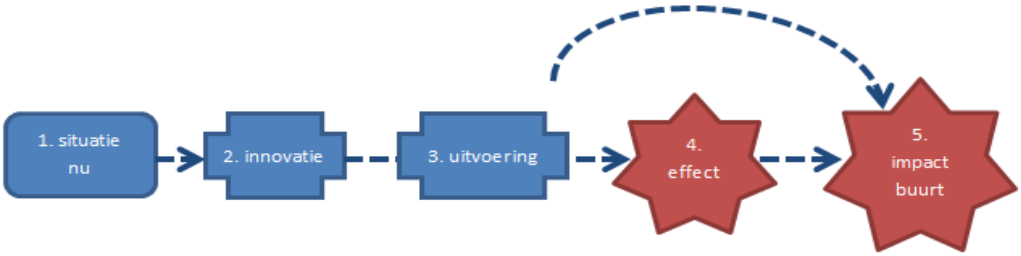
- Klantgerichtheid, we werken met de blik van buiten naar binnen
- Extern samenwerken, we werken over grenzen samen in, met en voor de regio
- Intern samenwerken, we werken intern als een organisatie samen
- Focus en kwaliteit, we kiezen wat we doen en wat we doen we goed
- Eigenaarschap, we werken vanuit eigenaarschap en verantwoordelijkheid
- Passie, we werken vanuit talenten en ervaring met passie en plezier

3. Doel van de leerroute Excellent faciliteren

Als gemeente willen we wendbaar inspelen op vragen en vraagstukken uit de stad. De (medewerkers) van de gemeentelijke organisatie zijn aan het einde van de leerroute beter toegerust om samen stedelijk initiatiefnemers te faciliteren en zijn ervan overtuigd dat zij zelf het verschil kunnen maken, dan wel zelf het vehicle kunnen zijn om goede ideeën verder te brengen. In organisatie termen willen we bereiken dat we het verandervermogen van de organisatie willen vergroten in termen van houding en gedrag.

Het resultaat is een gedragsverandering binnen de gemeente Delft die leidt tot een nieuwe manier van samenwerken waarbij medewerkers van de gemeente en partners binnen de gemeente Delft integraal samenwerken en elkaar versterken vanuit hun rollen en talenten. De verwachte opbrengsten zijn een betere kwaliteit van dienstverlening door de gemeente en meer werkplezier bij de medewerkers.

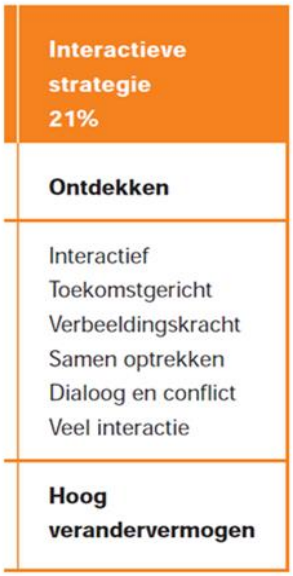
4.Hoe we dat gaan doen



Situatie nu

Uit onderzoek[1] is gebleken dat het met de verandercapaciteit van gemeenten in Nederland niet al te best is gesteld. De risico top 3 is:

- Ontbreken van effectieve sturing op gedragsverandering door leidinggevenden;
- Medewerkers ervaren veranderoperaties als bedreiging;
- Zorgen over houding en gedrag.



Een van de conclusies is dat onvoldoende wordt ingezet op een cultuur waarin veranderen wordt gestimuleerd- en mensen zich verantwoordelijk gaan voelen om op een andere manier te gaan werken. Het internaliseren van de overtuiging dat jij als medewerker van een gemeentelijke hét verschil kunt maken is niet sterk manifest. Een recente verkenning binnen de Delftse gemeentelijke organisatie laat een vergelijkbaar beeld zien.

Innovatie

Waar het om gaat is dat het vergroten van inzicht en het versterken van vaardigheden van belang zijn om het verandervermogen te vergroten. Hierop gaan we met deze leerroute volop inzetten. We kiezen hierbij daarbij voor een bottom-up benadering/olievlekwerking .

[1] Onderzoek: verandercapaciteit Nederlandse gemeenten, BDO 2017

Beargumenteerd zullen twee of drie projecten worden geselecteerd die geschikt zijn om als proef- of pilotproject te dienen. Hierdoor ontstaat ook focus. Criteria die we hierbij hanteren zijn onder meer: prioriteit, actualiteit, 'laaghangend fruit', draagvlak, afdelingen met veel stadcontact et cetera. Alsdan opgedane ervaringen zullen (tussen projecten) worden uitgewisseld en de lessen hieruit getrokken zijn het vertrekpunt voor de volgende projecten.

Om het verandervermogen te vergroten maken wij gebruik van een integratieve benadering van veranderconcepten, waarbij we inzichten uit verschillend veranderkundig perspectief naast elkaar leggen. Daarna wordt de meest passende en relevante gekozen (Zie ook model 'Anders Veranderen' van Anton Cozijnsen).Tegelijkertijd gaan we vooral aansluiten bij bestaande eigenschappen van de organisatie zoals aanpassend vermogen (systeem), probleemoplossend vermogen (kennis), veranderbereidheid (de individu) en de rol van leiderschap, waarbij we beseffen dat dit 'slechts' eigenschappen zijn die al dan niet in potentie bevorderend of belemmerend lijken te zijn in dit veranderproces. Dit 'lijken' gaat vervolgens 'blijken.' Op deze wijze kan het veranderproces optimaal worden ondersteund; we willen voorkomen dat onze aanpak plaats vindt op een te grote afstand van de organisatie. Bijvoorbeeld door zwaar opgetuigde projectgroepen.

Ook is een van de partners in publiek ondernemen gestart met een opleiding tot gedragsveranderaar aan de Behavior Change Academy en neemt deel aan een landelijk netwerk van gedragsexperts . Input vanuit studie en netwerk wordt ingezet tijdens deze leerroute.

Uitvoering

In interactieve bijeenkomsten gaan we aan de slag met concrete casuïstiek (o.a. vanuit de analyse Platform 31), beeldmateriaal (de Film over publiek ondernemen) en collega's om een nieuwe manier van werken te ontwikkelen. We gaan de verschillende rollen die van de lokale overheid worden verwacht bespreekbaar maken, we gaan ontdekken wie welke talenten/ competenties heeft die nodig zijn om met een vraagstuk aan de slag te gaan. We werken niet meer vanuit blauwdrukken, maar leveren maatwerk. We gaan samen leren hoe we maatwerk kunnen bieden passend bij het vraagstuk, passend bij het DNA van een gebied, passend bij het ritme van de stad. De uitvoering bestaat uit een aantal fasen.

Tijdens de voorbereidingsfase

- Fundament leggen/ draagvlak creëren
    - Gesprekken met Stakeholders
    - Advies onderzoek / analyse naar Verandercapaciteit gemeente Delft
- Afstemmen met programma organisatieontwikkeling
- Concept Communicatieplan opstellen
- Start met opleiding aan Behavior Change academy tot gedragsveranderaar
- Deelname regelen aan netwerk gedragsexperts
- Analyse 10- cases platform 31
- Film publiek ondenemen
- Monitor leerroute vormgeven (zie volgend hoofdstuk)
- Draaiboek werksessie(s) ontwikkeld

Tijdens de sessie(s) in de eerste fase:

- Leren we op basis van ervaringen (eigen ervaringen en die van anderen (intern en extern)
- Wordt gedrag en interactie geobserveerd en gereflecteerd. Deelnemers geven elkaar feedback en feedback komt uit de stad van stedelijk initiatiefnemers (via analyse en beeldmateriaal – de film)
- Kiezen deelnemers hun (eigen) uitdaging (knelpunten en kansen)
- Aan het einde van elke sessie is er extra aandacht voor het geleerde en worden concrete afspraken gemaakt hoe ermee verder gegaan kan worden/ hoe het toegepast kan worden in de eigen werkpraktijk op casusniveau.

In tweede fase gaat de groep met een concrete casus aan de slag:

- Deelnemers doen nieuwe ervaringen op, maken kennis met elkaar en leren elkaars talenten kennen.
- Deelnemers ontdekken in interactie met elkaar wat het effect is van hun manier van denken en gedrag en leren van elkaar hoe het ook anders kan. Ze worden zich ook meer als groep bewust van hun manier van denken en gedrag en hoe het anders kan.
- Aan het einde van elke sessie is er extra aandacht voor het geleerde en worden afspraken gemaakt hoe ermee verder gegaan kan worden/ hoe het toegepast kan worden in de eigen werkpraktijk.

Ervaringsleren staat steeds centraal. Leren door Doen

5. Verantwoordelijkheden

De partners in Publiek Ondernemen (Peter Tangel, Jacob ten Bosch en Agnes van der Linden) zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de leerroute Excellent faciliteren. De leerroute wordt ondersteund door Linda Kronshorst.

Peter Tangel (Personeelsnummer 8371) is verantwoordelijk voor:

- Subsidieaanvraag en subsidieverantwoording AenO-fonds
- Trekker Communicatie – opstellen en uitvoering communicatieplan waar storytelling deel van uitmaakt, maar ook het gebruik van diverse kanalen en communicatiemiddelen ism medewerker communicatie;
- Trekker werksessie A eerste fase
- Trekker werksessie(s) tweede fase
- Input leveren voor - en begeleiden van creatieve inspirerende werksessies
- Analyse 10 cases Platform 31 uitgewerkt in leerervaringen
- Afstemming met programma organisatieontwikkeling i.s.m. medewerker HRM
- Deelnemen aan opleiding Gedragsveranderaar en netwerk gedragsexperts
- Delen van leerervaringen intern en extern

Jacob ten Bosch (Personeelsnummer10515) is verantwoordelijk voor:

- Advies en analyse verandercapaciteit en vergroten verandervermogen
- Draagvlak creëren bij stakeholders, incl. samenstellen kernteam
- Voorzitter kernteam, projectleider
- Regisseur film publiek ondernemen (samen met filmmaker en partners)
- Input leveren voor - en begeleiden van creatieve inspirerende werksessies
- Trekker werksessie B eerste fase

- Trekker werksessie(s) tweede fase
- Input leveren voor casus-analyse platform 31
- Delen van leerervaringen intern en extern

Agnes van der Linden (Personeelsnummer 5358) is verantwoordelijk voor:

- Opstellen draaiboek voor creatieve innovatieve werksessies in eerste en tweede fase
- Ontwikkelen van de monitor op effect van vernieuwing (samen met informatie adviseur);
- Opstellen draaiboek voor werksessies
- Input leveren voor - en begeleiden van creatieve inspirerende werksessies
- Input leveren voor casus-analyse platform 31
- Trekker werksessie C eerste fase
- Trekker werksessie(s) tweede fase
- Delen van leerervaringen intern en extern

De projectondersteuner Linda Kronshorst (Personeelsnummer 108580) is verantwoordelijk voor de projectondersteuning:

- het organiseren van bijeenkomsten, het voorbereiden van – deelnemen aan en nazorg op actiepunten uit het kernteamoverleg.
- Urenregistratie en verantwoording
- Tussentijdse rapportages en evaluatie
- Acties voortkomend uit Communicatieplan

De adviseur Informatie Paul de Vreede (Personeelsnummer 13730) is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitvoeren van de monitoring van de leerroute.

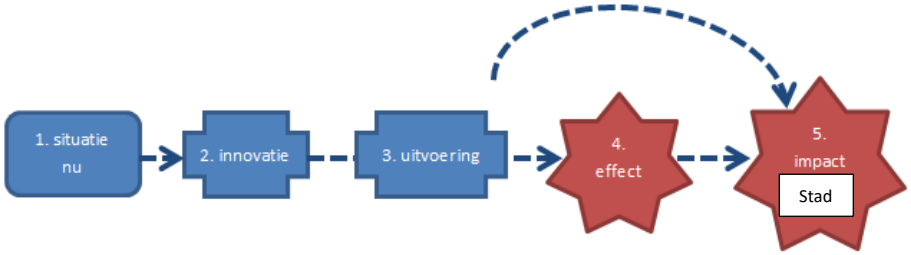
Het kernteam wordt gevormd door sleutelfiguren van afdelingen die bij stedelijk initiatieven het meest betrokken zijn zoals vergunningen, toezicht en handhaving (VTH) , Ruimte/Realisatie, Economie, Accounthouders. Medewerkers van deze afdelingen hebben vaak een voorbeeldfunctie voor de rest van de organisatie daar waar het gaat om (de aanpak van) vraaggericht werken in samenspraak met de stad. Zij worden betrokken als klankbord bij dit creatieve proces en uitgenodigd om hun leerervaringen met de rest van de organisatie te delen.
Ook zal HRM (aangesloten bij het programma organisatieontwikkeling) participeren in het kernteam. Enerzijds om de linking pin te zijn met het programma Organisatieontwikkeling, anderzijds om te onderzoeken in hoeverre de huidige manier van werken met functies en functieprofielen past bij het werken vanuit rollen en talenten. Op basis van dit traject zal vanuit HRM advies worden gegeven over de vraag: welk functiemodel het meest passend is bij 'de nieuwe manier van werken.'

In nauwe samenwerking met de afdeling communicatie zal de storytelling worden verzorgd rond het leertraject.

Bijsturen:
Na iedere werksessie worden de resultaten besproken in het kernteam. Dan zal blijken of bijsturing noodzakelijk is. Om discussie en tijdsverlies te voorkomen is het belangrijk om vooraf te bepalen welke criteria of omstandigheden vragen om bijsturing en wie daarvoor verantwoordelijk en bevoegd is of zijn. Ook zal input vanuit o.a. het landelijk netwerk gedragsverandering bij gemeenten (gedragsexperts gemeenten) worden gebruikt. Zo kan er tijdens de cases geoefend worden met concrete gedragsinterventies.

6. Hoe we dat gaan monitoren

Het doel van de leerroute Excellent Faciliteren is om het verandervermogen (door houding en gedrag) van de organisatie te vergroten. Tijdens de leerroute gaan we actief monitoren op het effect van ingezette interventies en impact voor de stad. Samen met de adviseur Informatie wordt de monitoring vormgegeven.



Model voor evaluatie effect van vernieuwing

A. Vorm geven aan anders werken

De verwachting is dat we met deze leerroute het aspect houding en gedrag in beweging kunnen brengen.

Tijdens de werksessies worden de knelpunten en kansen beschreven/geduid die vervolgens als input worden gebruikt om het anders werken bij de nieuwe cases vorm te geven. De parameters die we daarbij hanteren zijn de kernwaarden van de organisatie. Aan het begin van iedere casuïstiekbespreking wordt deelnemers gevraagd een score te geven aan zichzelf en de organisatie op deze kernwaarden:

a. Klantgerichtheid, we werken met de blik van buiten naar binnen
b. Extern samenwerken, we werken over grenzen samen in, met en voor de regio
c. Intern samenwerken, we werken intern al een organisatie samen
d. Focus en kwaliteit, we kiezen wat we doen en wat we doen, doen we goed
e. Eigenaarschap , we werken vanuit eigenaarschap en verantwoordelijkheid
f. Passie, Klantgerichtheid

In de afrondingsfase van iedere sessie wordt met deelnemers besproken op welke wijze zijzelf aan de slag gaan om een hogere score te bereiken dan wel een hoge score vast te houden.

B. De innovatie

Op basis van de informatie en ervaringen uit de sessie creëren deelnemers gezamenlijk een nieuwe aanpak om de gewenste situatie te bereiken (bijvoorbeeld door gezamenlijk casus op te pakken). De vernieuwingen vormen samen de innovatie. De innovatie wordt beschreven waarbij van iedere vernieuwing sleutelelementen worden geïdentificeerd. Deze sleutelelementen vormen het werkzame deel van de vernieuwingen. Als de sleutelelementen niet (op de juiste manier) worden uitgevoerd is te verwachten dat het effect van de vernieuwing minder zal zijn of zal uitblijven.

C. De uitvoering

Tijdens de uitvoering worden de vernieuwingen in de praktijk uitgevoerd in de aanpak van nieuwe cases. We monitoren de uitvoering van de vernieuwingen waarbij we bekijken in hoeverre de sleutelelementen van de vernieuwingen succesvol worden uitgevoerd en waarom wel/niet.

Door elkaar intern feedback te geven - en tegelijkertijd juist ook feedback vanuit de stad te ontvangen - wordt er al doende geleerd.

D. Het effect

Met de pilot wordt beoogd een andere manier van werken te bewerkstelligen. Meer met elkaar verbonden, resulterend in meer optimale gezamenlijke slagkracht. In de vierde stap (zie model) meten we het effect van de vernieuwingen en de gerealiseerde producten uit de uitvoering. Het effect bepalen we aan de hand van:

- De gerealiseerde producten en mate van succesvol uitvoeren van de vernieuwing aan de hand van cases
- de ervaring/tevredenheid van de medewerkers met de vernieuwingen (werkgeluk);
- de ervaring/tevredenheid van de klant (initiatiefnemer) met de gemeente. Bijvoorbeeld te meten via de prestatieverklaring die in fase 1 van de leerroute is ontwikkeld.

De afdeling onderzoek en statistiek (BI) en Adviseur informatie worden betrokken om te helpen bij de effect- en impactmeting. De afdeling onderzoek en statistiek zal daarbij (indien nodig) een adviserende rol hebben en de Adviseur informatie zal de metingen uitvoeren. Op deze manier trekken we het uitvoerende deel en de monitoring uit elkaar om een objectief oordeel te vragen op de resultaten van de leerroute.

E. Impact in de stad

De impact voor de stad is niet op voorhand te voorspellen. De impact zal vooral gericht zijn op de cases die we met elkaar gaan realiseren. De storytelling en de reacties die hierop gaan komen zullen een indicatie geven van de impact.

De verwachting is dat als we samen met de in – en externe stakeholders met concrete cases aan de slag gaan dit een verdere samenwerking stimuleert en het vertrouwen in elkaar versterkt (intern en extern).

Dit traject stimuleert de gezamenlijke stakeholders anders te denken, anders te organiseren en anders te handelen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van zowel zelf ontwikkelde interventies, als expertise en ervaringen van andere gemeentes. Er zal tevens aandacht besteed worden aan de impact van de toegepaste interventies.

We maken enerzijds gebruik van kennis en kunde van gedragsexperts van andere gemeenten en vice versa kunnen andere gemeenten van Delft leren over de manier waarop gedragsinterventies ingezet worden ten aanzien van houding en gedrag van medewerkers. De interventies worden gericht op elkaar inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren. Onder andere via de storytelling zal dit nader worden belicht, zodat er een beeld wordt gegeven van de geleerde lessen en de impact daarvan (intern en extern).

7. Communicatievorm

We stellen een communicatieplan op en maken onder andere gebruik van storytelling. Door storytelling wordt het verhaal van verandering op alle niveaus gefaciliteerd in de organisatie. Het helpt bij het creëren van een gelaagde context- en geeft ruimte om het verhaal op een eigen manier geloofwaardig te kunnen delen. Ook andere vormen van communicatie worden ingezet, waarbij we ons laten adviseren door communicatie-adviseur. Het streven is medewerkers het gemakkelijk kunnen begrijpen en zich er aan kunnen verbinden. Tegelijkertijd leent storytelling zich goed om interactief met elkaar het gesprek te voeren (wat, waarom, welk gedrag, wie, waar en wanneer). Het gaat over de kernwaarden van de organisatie en welk effect deze kernwaarden hebben op het vraaggericht werken met stedelijke opdrachtgevers. Zowel succes- als leerverhalen gaan we delen om een zo groot mogelijk bereik onder medewerkers te krijgen en hun de gelegenheid geven om bij het traject aan te sluiten (we willen hen verleiden mee te doen). Middels de storytelling vertellen we over onze eigen ervaringen en willen we via een pullstrategie andere verhalen ophalen die we vervolgens weer in kunnen zetten in nieuwe sessies.

8. Projectbegroting

Het Plan van Aanpak is hieronder schematisch uitgewerkt in een concept projectplan .
Het proces zal regelmatig bijsturing vragen, periodieke evaluatiemomenten zijn dan ook ingebouwd. Volgens het bovengenoemd onderzoek 'Verandercapaciteit Nederlandse gemeenten, BDO 2017' constateren we dat meerdere gemeente behoefte hebben aan duiding. Na afloop van dit project kunnen we een format presenteren die deelbaar is voor andere gemeenten. Daarom doet de gemeente aanspraak op de Stimuleringsregeling 'nieuw voor de sector', 50% subsidie.

activiteit	doelstelling	tijdsplanning	budget**	verantwoordelijk *
Fase 1	Op basis van gesprekken met stakeholders creëren we draagvlak voor de eerste sessie en de deelname daaraan. Als dit goed wordt gedaan (vanuit de goede analyse en vooral draagvlak!, ligt er een stevig fundament. Op dat fundament gaan we verder bouwen. fase 1 is afgerond als het kernteam staat, de relevante stakeholders bekend zijn, de film gereed is, de casuïstiek is geanalyseerd en de respectieve afdelingen/medewerkers	Q2 / Mei 2020	80 uur	Jacob

	zijn betrokken.			
Kernteam overleg	In aanvang 1x per week, later hangt frequentie af van behoefte/ voortgang, gem. 6 personen, 1 uur per week		240 uur	Voorzitter Kernteamleden
Voorbereiden eerste werksessie	Draaiboek samenstellen voor eerste creatieve sessie, incl. Wie heeft welke rol en wie doet wat en de monitoring	Q2 –mei/juni	40 uur	Agnes ism
Uitvoeren eerste sessie casuïstiek bespreking	Cases door platform 31 geanalyseerd gebruiken we om te starten	Q2- mei/ juni	40 uur	Peter en Jacob ism
Eerste evaluatie en bijstelling	Uitgebreide evaluatie van de sessie en evt. bijstelling plan van aanpak. Medewerkers van de eerste sessie worden hier nauw bij betrokken.	Q3- sept	100 uur	Agnes ism
Rapportage aan programma OO	Programmaleider organisatieontwikkeling wordt geïnformeerd over eerste sessie en resultaten	Q3-sept/okt	20 uur	Medewerker HRM
Analyse casuïstiek	Welke lessen zijn hieruit te leren? (positief en negatief) – de opbrengst van 10 cases	Q2 -juni	20 uur	Peter
Monitoring effect van vernieuwing	Model aanscherpen op basis van eerste sessie en evaluatiemomenten inplannen en uitvoeren	Q3-okt	40 uur	Agnes ism Informatieadviseur
Communicatieplan opstellen	Een goed doordacht plan dat past bij de doelgroep (employee journey), incl. opzet van de storytelling gedurende het traject	Q3- okt	150 uur	Kernteam, medewerker communicatie
Met medewerkers succesverhalen delen	Voordelen laten zien en kennisdelen (mits het past in strategie & communicatieplan) / obv 10 cases 8 uur per casus	Q-3 tot einde looptijd	80 uur	Kernteam, medewerker communicatie
Bijstellen plan van aanpak voor start 2de fase	Leren van geleerde lessen	Q3-Q4	100 uur	Jacob, Agnes, Peter ism Informatieadviseur

Uitvoering geven aan 10 sessies	Gemiddeld 1 sessie per maand In deze sessie wordt concreet met een casus aan de slag gegaan. Het doel wordt per sessie bepaald. Iedere deelnemer kan een casus inbrengen waarmee concreet aan de slag wordt gegaan 40 uur per sessie (Peter en Jacob en Agnes) x 10	Q1 2021 t/m Q12 2021	400 uur	Jacob (PL) en Peter of Agnes (PB creatieve sessies) Ism
Monitoren	Na iedere sessie wordt een evaluatie gehouden, en vindt bijstelling plaats op basis van geleerde lessen.		100 uur	Peter en Jacob
Model effect van vernieuwing	Concretiseren model en uitvoeren metingen , incl. Periodieke barometer	Q3 2020-Q4 2021	80 uur	Informatieadviseur ism kernteam
Eindrapportage & Advies vervolg	Analyse resultaten en advies (G)MT	Q 4 2021	40 uur	Jacob ism kernteam
Projectondersteuning	Geschatte ondersteuningsuren gem. 2 uur per week = 104 uur per jaar = 208 uur totaal.	Gehele looptijd	208	Linda Kronshorst
Subsidieaanvraag	Geschatte kosten obv PvA		1708uur	looptijd 1,5 – 2 jaar

In de bijlage is de projectbegroting financieel uitgewerkt voor de leerroute “Excellent faciliteren”.

In de planning* is ook een eerste grove indicatie opgenomen van het benodigd budget. Voor de inzet van capaciteit wordt subsidie aangevraagd bij het A&O fonds. De cofinanciering aan gemeentelijke zijde bestaat uit de inzet van de rest van de organisatie om mee te doen in het verandertraject. Dat moet uit bestaande capaciteit worden gefinancierd.
Alleen voor communicatie doeleinden een opleiding wordt extra budget gevraagd, omdat mogelijk de bestaande capaciteit niet in gezet kan worden om een communicatiemiddelen te ontwikkelen en de training wordt gevolgd om meer kennis te vergaren over effectieve interventies om gedrag positief te veranderen .

In het kader van de privacy van medewerkers wordt in onderstaande tabel uitsluitend het overzicht van de totale kosten aangegeven. In de bijlage “Begrote en gerealiseerde kosten” staat de toelichting en uitsplitsing van de bedragen. We hebben hierbij gebruik gemaakt van het format van het AenO fonds en de AVG-richtlijn voor de aanvraag stimuleringsregeling.

Kostenbegroting (zie bijlage voor specificatie)	**Toelichting**	**Verwachte Kosten**	**Subsidieaanvraag stimuleringsregeling AenO fonds**
Interne uitgaven	Inzet medewerkers o.b.v. 1708 uur	€ 86.534,44	50%
Externe uitgaven	Communicatiemiddelen en opleiding	€ 14.420	50%
Totale kosten		€ 100.954,44	
Stimuleringsregeling 50%, met maximum van € 50.000			€ 50.000

In dit traject waarin de 'systematische gedragsverandering' centraal staat, binnen de gemeentelijke organisatie, ten behoeve van de stad wordt gebruik gemaakt van o.a. gegevens die gaan voortkomen uit de analyse van Platform 31. Tevens gaat 1 van de Publiek Ondernemers de postacademische opleiding tot Gedragsveranderaar volgen.