

Handreiking strategisch opleidingsbeleid

voor organisaties in
de kunsteducatie



Voorwoord

Inleiding

In de CAO Kunsteducatie 2006-2008 (privaat) is opgenomen dat de werkgever jaarlijks een scholingsplan opstelt dat in overleg met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging wordt vastgesteld. Ook in de CAO gemeenten is opgenomen dat gemeenten of gemeentelijke instellingen periodiek een strategisch opleidingsplan moeten opstellen.

Het Sociaal Fonds Kunstzinnige Vorming heeft de instellingen bij hun scholingsaanvragen aan het fonds de afgelopen jaren dan ook gevraagd om hun scholingsplan mee te sturen. In de praktijk bleek dat niet of nauwelijks te gebeuren. Met als eenvoudige reden dat een dergelijk plan er niet was. En als er dan al een plan werd meegestuurd, dan had dat vaak betrekking op één deelaspect (bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden).

Alle reden dus om een handreiking strategisch opleidingsbeleid op te stellen die aansluit bij de korte aanbevelingen van brancheorganisatie Kunstconnectie. In die handreiking zou vanuit het strategisch beleid van de instelling in moeten worden gegaan op de vertaling in operationele doelen, gewenste competenties van medewerkers en hun concrete scholingswensen. Het hebben van een strategisch opleidingsbeleid helpt instellingen bij het aanvragen van individuele scholingssubsidies bij de fondsen en helpt onderscheid maken tussen wat nodig is voor het realiseren van het organisatiebeleid en wat nodig is voor het loopbaanbeleid en het bijhouden van vakkennis. Het is ook van belang in het traject van certificering en professionalisering van de branche.

In de samenwerking tussen het SFKV (privaat) en het A+O fonds Gemeenten (publiek) in het kader van het project Versterking inzetbaarheid medewerkers Kunsteducatie was op het thema van strategisch opleidingsbeleid het wederzijds gezamenlijk belang direct duidelijk. Stel je als sociale partners eisen aan instellingen, dan moet je ze daarbij ook faciliteren. Het A+O fonds Gemeenten stimuleert gemeentelijke en B3-instellingen om (meer) te investeren in de ontwikkeling van het onderwijzend personeel opdat zij breder inzetbaar worden. Het belang van beleidsmatige aandacht voor scholing is vertaald in deze handreiking en in de scholingsregeling 2009-2011. Het hebben van een scholingsplan is vanaf 2010 een van de subsidievoorwaarden.

Het SFKV zal instellingen die een scholingsplan hebben in 2010 extra financieel tegemoet komen in vergelijking met instellingen die dat niet doen om deze ontwikkeling te stimuleren.

De voorliggende handreiking strategische opleidingsplan kan niet los gezien worden van een aantal andere belangrijke activiteiten die momenteel ontwikkeld worden: de HR-scan, de HRM toolbox, de competentiesets, de bedrijfsscholen en de OR-trainingen. Al deze activiteiten nemen beide sectorfondsen in samenwerking met brancheorganisatie Kunstconnectie ter hand om het kwaliteitsbeleid in uw organisatie een impuls te geven. We hopen en verwachten dat de sector Kunsteducatie goed gebruik zal maken van de

handreikingen, subsidies en trainingen/workshops en wensen u een succesvolle implementatie binnen uw instelling toe.

Namens sociale partners in de Kunsteducatie

Franc Janssen

Catrien Smit

Fondsmanager/directeur SFKV

Directeur A+O fonds Gemeenten

Voor wie is deze handreiking strategisch opleidingsbeleid?

Deze handreiking is bedoeld voor medewerkers die aan de slag willen gaan met het:

- formuleren van het strategisch opleidingsbeleid
- houden van individuele gesprekken met medewerkers over hun leer- en ontwikkelingswensen, mogelijk in combinatie met functioneringsgesprekken en team-/afdelingsgesprekken
- formuleren, (laten) uitvoeren en monitoren van jaarlijkse opleidingsplannen voor individuele organisaties of bedrijfsscholen en hun medewerkers.

Wat levert het werken met deze handreiking op?

Het ontwikkelen van strategisch opleidingsbeleid en het vertalen ervan in concrete opleidingsjaarplannen is voor veel organisaties en bedrijfsscholen nieuwe materie. En dat kost tijd en energie. Waarom zou u er toch in investeren?

Strategisch opleidingsbeleid biedt een organisatie / bedrijfsschool:

- de mogelijkheid snel in te kunnen spelen op veranderingen nu en in de toekomst
- gekwalificeerde, competente en gemotiveerde medewerkers
- vitale en wendbare (oudere) medewerkers
- een secundaire arbeidsvoorwaarde voor medewerkers, waardoor zij betrokken blijven bij de organisatie

Deze handreiking ondersteunt u hierbij!

Waaruit bestaat deze handreiking (strategisch) opleidingsbeleid?

De handreiking bestaat uit 3 formats en een inleidende instructie met handige tips om zelf aan de slag te gaan met het formuleren van (strategisch) opleidingsbeleid. Leest u vooral eerst deze instructie en de tips, zodat u weet hoe en waarmee te beginnen!

Door op onderstaande links te klikken, opent u de formats. Voor het openen van de formats heeft u een internetverbinding nodig. Als de formats geopend zijn, kunt u ze bewerken in Word.

[**OPEN**](#) Format 1: Strategisch opleidingsbeleid

[**OPEN**](#) Format 2: Opleidingsjaarplan

[**OPEN**](#) Format 3: Persoonlijk ontwikkelplan (POP)

Hoe te werken met deze handreiking?

Strategisch opleidingsbeleid komt niet van de ene op de andere dag tot stand. Het is afhankelijk van de situatie en doelstelling van de organisatie of bedrijfsschool hoe dit opleidingsbeleid het beste tot stand kan komen.

In de achtergrondinformatie vindt u voorbeelden, tips en hulpvragen. Deze helpen u te bepalen wat voor uw situatie en uw organisatie de meest effectieve manier is om te starten met (strategisch) opleidingsbeleid. De ene organisatie of bedrijfsschool zal beginnen met het vertalen van het strategisch organisatiebeleid naar strategisch opleidingsbeleid. Voor een andere organisatie of bedrijfsschool zal gelden dat het effectiever is om alle scholingswensen te vertalen in een concreet opleidingsjaarplan. Uitgangspunt is uw situatie en uw doelstelling. Heeft u bepaald langs welke weg u wilt komen tot (strategisch) opleidingsbeleid, ga dan naar het betreffende format. De formats bestaan uit een aantal hoofdstukken met vragen die u stap voor stap kunt invullen. Bij de vragen staan verwijzingen naar achterliggende informatie en/of voorbeelden die u kunt gebruiken.

Zijn er vragen / onderdelen die niet van toepassing zijn voor uw situatie, voel u vrij om deze weg te halen en/of er andere onderdelen aan toe te voegen. De formats zijn bedoeld als hulpmiddel, niet als bindend richtsnoer!

Verdere instructies vindt u in de formats.

Achtergrondinformatie en tips om zelf aan de slag te gaan

In deze handreiking vindt u de volgende onderwerpen:

Wat is strategisch opleidingsbeleid?

[GA NAAR](#)

Hoe komt u tot strategisch opleidingsbeleid: zelf aan de slag!

[GA NAAR](#)

Hoe verder? 10 tips voor een effectief leer- en opleidingsbeleid

[GA NAAR](#)

Tips voor mogelijke extra financieringsbronnen van uw opleidingsbeleid en activiteiten

[GA NAAR](#)

Wat is strategisch opleidingsbeleid?

Strategisch opleidingsbeleid is een cyclisch proces waarin de organisatie aangeeft op welke wijze leren en opleiden een rol speelt in het realiseren van de organisatiedoelen. Het maakt deel uit van het HRM / personeelsbeleid en is gericht op het daadwerkelijk veranderen van gedrag en werkwijzen van teams/afdelingen en individuele medewerkers. Niet los van elkaar, maar in een doordachte samenhang.

In de cyclus kan onderscheid gemaakt worden in meerjaren strategisch opleidingsbeleid, opleidingsjaarplan en individuele POP (persoonlijk ontwikkel plan) gesprekken.

Strategisch opleidingsbeleid

In een strategisch opleidingsbeleidsplan legt u vast hoe uw organisatie / bedrijfsschool met behulp van leren en opleiden nu en in de nabije toekomst voorziet in de behoefte aan competente medewerkers. Het strategisch opleidingsbeleidsplan bevat een aantal samenhangende uitgangspunten over de doelstelling van de organisatie en de rol van leren en opleiden om de organisatiedoelen te realiseren. Ook in relatie tot de doelen en het functioneren van de individuele medewerkers. Het strategisch opleidingsbeleidsplan beschrijft daarmee de ambities en de kaders voor de activiteiten die plaatsvinden om medewerkers op te leiden en te stimuleren in hun ontwikkeling.

Opleidingsjaarplan

De doelen en uitgangspunten uit het strategisch opleidingsbeleid voor uw organisatie of bedrijfsschool kunt u jaarlijks vertalen in een opleidingsjaarplan. Dit is een praktisch en gedetailleerd plan waarin, binnen het beschikbare budget, de doelstellingen en beoogde resultaten worden uitgewerkt in leer- en opleidingsactiviteiten voor verschillende functiegroepen en/of teams/afdelingen. In het plan staat wie, wanneer, met welk doel en tegen welke kosten door wie wordt opgeleid.

Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)

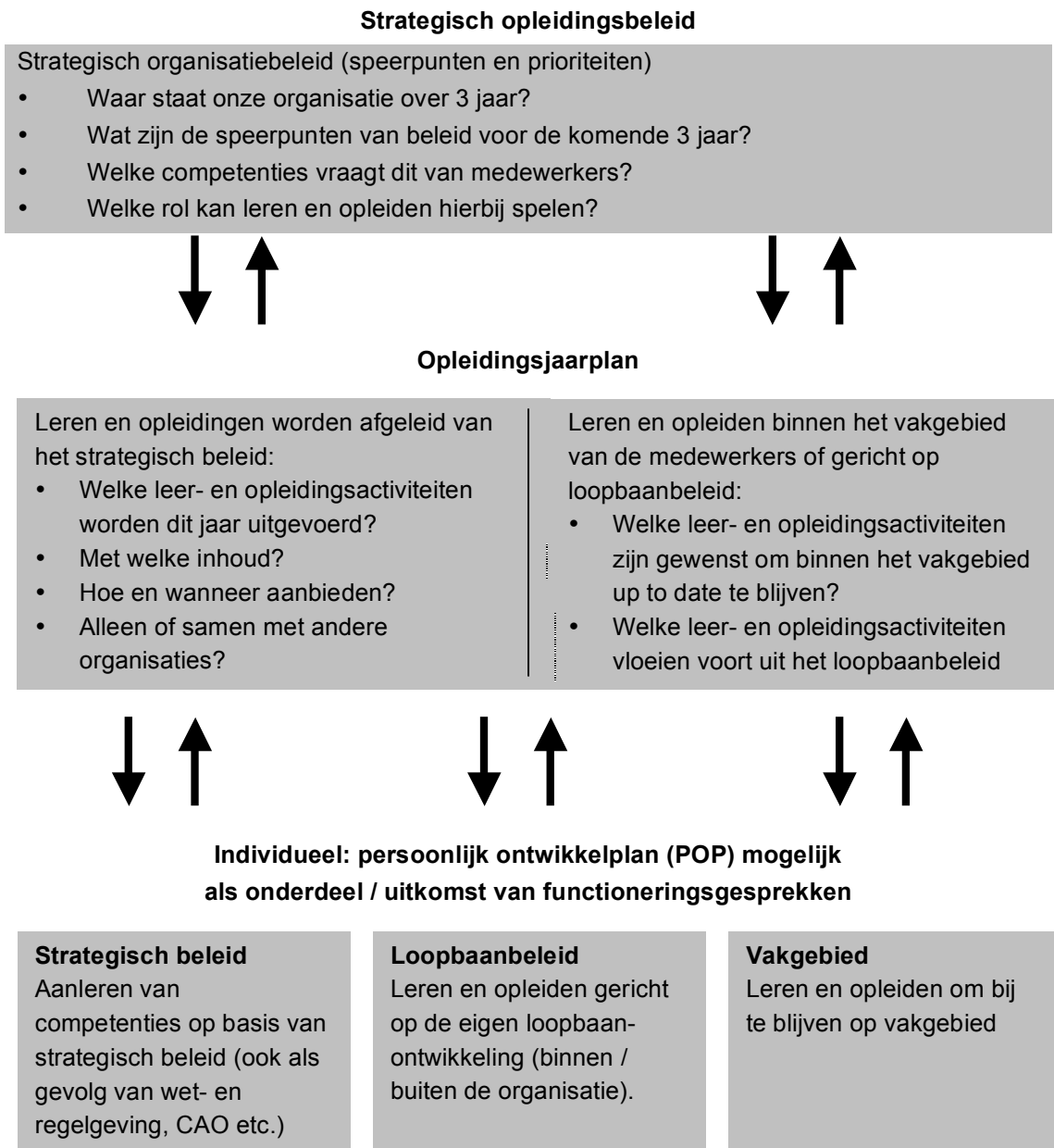
Door middel van POP-gesprekken kunt u met uw medewerkers individueel of in teamverband bespreken wat hun bijdrage is aan het realiseren van de organisatiedoelen en wat hun persoonlijke ambities zijn. In het POP maakt u afspraken over wat zij aan leer- en opleidingsactiviteiten gaan ondernemen om zich verder te ontwikkelen en hoe zij dat gaan doen. Deze POP-gesprekken kunnen deel uitmaken van functioneringsgesprekken of van jaarlijkse afdelingsgesprekken.

TIP 1 – Zorg voor draagvlak binnen de organisatie van medewerkers als het gaat om het opstellen en uitvoeren van strategisch opleidingsbeleid.

TIP 2 – De Wet op de ondernemingsraden geeft aan dat een Ondernemingsraad instemmingsrecht heeft als het gaat om opleidingsbeleid. Als uw organisatie een OR heeft, betrek deze dan tijdig bij het ontwikkelen en evalueren van het strategisch opleidingsbeleidsplan.

Het A+O fonds Gemeenten organiseert regelmatig activiteiten voor leden van de OR/MR. Voor meer informatie: www.aeno.nl

Onderstaand schema laat zien hoe de verschillende onderdelen zich tot elkaar verhouden:



Redenen om leer- en opleidingsbeleid planmatig aan te pakken:

- Opleiden levert een bijdrage aan het realiseren van de doelen en beleidsvoornemens van de organisatie / bedrijfsschool.
- Erkenning van het belang van competenties en de ontwikkeling van medewerkers.
- Focus op belangrijke speerpunten voor de medewerker(s) en de organisatie / bedrijfsschool.
- Structurele aandacht voor leren en opleiden van medewerkers waardoor leer- en opleidingsactiviteiten logisch voortvloeien uit gesprekken met medewerkers en actieplannen van teams/afdelingen.
- Vooraf duidelijkheid over de beoogde resultaten van leer- en opleidingsactiviteiten.
- Reservering van tijd en geld voor kennisuitwisseling en ontwikkeling van individuen en groepen.
- Mogelijke kostenbesparing door andere vormen van leren in te zetten binnen de organisatie / bedrijfsschool, bijvoorbeeld door inzet in projecten, coaching door ervaren collega's.
- Kwaliteitsverbetering door na te denken over de vraag: is een cursus de beste oplossing voor deze leervraag of kunnen we via andere vormen van leren de competenties beter aanleren?
- Kosten voor opleiden zijn inzichtelijk en daardoor beter beheersbaar.

Hoe komt u tot strategisch opleidingsbeleid: zelf aan de slag!

Voordat u begint...

Voordat u start met het opstellen van (strategisch) opleidingsbeleid is het van belang om eerst na te denken over een aantal vragen die van belang zijn voor draagvlak binnen uw organisatie / bedrijfsschool.

- Hoe gaan we de medewerkers betrekken bij en informeren over het strategisch beleid en het daaruit voortvloeiende opleidingsbeleid van de organisatie / bedrijfsschool?
- Hoe betrekken we het medezeggenschapsorgaan (indien aanwezig) bij het ontwikkelen / vaststellen van (strategisch) opleidingsbeleid en opleidingsjaarplan?
- Hoe gaan we leren en opleiden deel uit laten maken van ons organisatiebeleid en bestaande procedures?
- Hoe informeren en/of instrueren we de direct leidinggevenden over hun rol bij het leren en opleiden in de organisatie? Denk aan het werken met Persoonlijke Ontwikkel Plannen (POP's) en/of het nadenken over de vraag of een cursus buiten de deur de meest passende oplossing is voor de leervraag die er ligt.

En vooral...

Het opstellen van (strategisch) opleidingsbeleid of een opleidingsjaarplan doe je "er niet even bij". Het kost tijd om relaties te leggen tussen organisatiedoelen en mogelijke leer- en opleidingsactiviteiten. Ook het betrekken van medezeggenschap kost tijd. Plan een aantal dagdelen vrij voor uzelf, of voor de medewerker die belast is met opleidingsbeleid, om echt in alle rust de contouren voor het opleidingsbeleid op te schrijven. Om u niet helemaal in het diepe te gooien, bevat deze handreiking een aantal uitgewerkte voorbeelden van een strategisch opleidingsbeleidsplan en een opleidingsjaarplan.

Waar begint u mee?

Er zijn verschillende mogelijkheden om te starten met het ontwikkelen en opstellen van (strategisch) opleidingsbeleid. Het is afhankelijk van de beginsituatie van uw organisatie / bedrijfsschool welke stap u het beste als eerste kunt zetten. De 3 onderdelen hebben een relatie tot elkaar, maar kunnen ook los van elkaar gebruikt worden.

Hieronder volgt een aantal voorbeelden op basis van verschillende uitgangssituaties en doelen:

- 1. Leer- en opleidingsbeleid is nieuw voor ons en wij weten niet waar we moeten beginnen.** *Mogelijk ook daarbij: wij willen dit jaar gebruik maken van de scholingsregeling van het A+O Fonds Gemeenten / SFKV en moeten daarvoor een opleidingsjaarplan meesturen.*

Als dit uw beginsituatie is, heeft u de keuze uit de volgende mogelijkheden:

- U heeft geen strategisch beleid geformuleerd. Via Kunstconnectie, A+O fonds Gemeenten, het SFKV zijn er mogelijkheden om ondersteund te worden, een training te volgen, materiaal op te vragen om een start te maken met het formuleren van strategisch beleid. In de tussentijd kunt u wel een aanvang nemen met het introduceren in uw organisatie van format 2: persoonlijk ontwikkelplan (POP). U kunt

zo stimuleren dat leidinggevend en medewerkers gaan nadenken over hun ontwikkeling en competenties. Bijvoorbeeld in samenhang met functioneringsgesprekken. Ook de competentietool van Kunstconnectie kan hier een hulpmiddel bij zijn. Deze is in de loop van 2010 te downloaden via de websites van A+O fonds Gemeenten, SFKV en Kunstconnectie.

U kunt dan verder werken volgens onderstaand voorbeeld 3.

- U heeft wel strategisch beleid geformuleerd. U kunt dit met behulp van Format 1 verder concretiseren. Zie voorbeeldsituatie 3.

2. Leer- en opleidingsbeleid is nieuw voor ons en wij willen dit graag gezamenlijk oppakken binnen een (nog op te zetten) bedrijfsschool.

- Hebben de organisaties die de bedrijfsschool (gaan) vormen ieder al wel strategisch beleid geformuleerd, dan kunnen deze naast elkaar gelegd worden. Zo kunt u de gemeenschappelijke strategische opleidingsdoelen formuleren met behulp van het Format Strategisch Opleidingsplan en daarna concretiseren met het Format Opleidingsjaarplan.
- Hebben de organisaties die de bedrijfsschool (gaan) vormen ieder al een inventarisatie en afspraken gemaakt over de individuele leer- en opleidingsactiviteiten? Dan kunnen deze verzameld en uitgewerkt worden met het Format Opleidingsjaarplan. Dit kunt u vervolgens uitbreiden met het zoeken naar gemeenschappelijke strategische opleidingsbeleidsdoelen.
- Hebben de organisaties die de bedrijfsschool (gaan) vormen ieder nog niets ondernomen op het gebied van strategisch beleid en/of het inventariseren en afspraken maken over individuele leer- en opleidingsactiviteiten? Dan kunt u met elkaar afspreken hoe u tot een opleidingsjaarplan wilt komen:
 - via de weg van het gezamenlijk formuleren van strategisch beleid of
 - via de weg van het organisatiespecifiek formuleren van en afspraken maken over individuele leer- en opleidingsactiviteiten. Deze bundelt u vervolgens in een gezamenlijk opleidingsjaarplan.

3. Wij hebben al strategisch beleid geformuleerd en wij willen dit concretiseren in strategisch opleidingsbeleid.

- U kunt beginnen met Format 1: strategisch opleidingsbeleid. Dit format helpt u om uw beleidsplan te vertalen naar opleidingsdoelen en prioriteiten. Heeft u dit format ingevuld? Dan kunt u een verdere concretisering maken door Format 3: opleidingsjaarplan in te vullen en de opleidingsdoelen te vertalen in concrete activiteiten voor het volgende jaar.
- Wilt u het opleidingsjaarplan helemaal compleet maken dan kunt u ook uw leidinggevend vragen om met de individuele medewerkers / afdelingen het Format 2: persoonlijk ontwikkelplan (POP) te bespreken en in te vullen. Deze uitkomsten kunnen ook verwerkt worden in het opleidingsjaarplan.

4. Wij hebben strategische opleidingsdoelen voor de komende jaren geformuleerd en wij willen dit concretiseren in een opleidingsjaarplan.

- In deze situatie kunt u gaan werken met Format 3: opleidingsjaarplan.
- Wilt u het opleidingsjaarplan helemaal compleet maken dan kunt u ook uw leidinggevend vragen om met de individuele medewerkers / afdelingen het Format

2: persoonlijk ontwikkelplan (POP) te bespreken en in te vullen. Deze uitkomsten kunnen ook verwerkt worden in het opleidingsjaarplan.

5. Wij hebben de leer- en opleidingsvragen van individuele medewerkers / teams geïnterpreteerd, een aantal daarvan toegekend en wij willen deze integreren in een opleidingsjaarplan. Mogelijk ook daarbij: wij willen dit jaar gebruik maken van de scholingsregeling van het A+O Fonds Gemeenten en moeten daarvoor een opleidingsjaarplan meesturen.

- Vanuit deze situatie kunt u starten met Format 3: opleidingsjaarplan. In dit format kunt u alle toegekende individuele leer- en opleidingsvragen bundelen en verder concretiseren. Het format maakt het ook mogelijk om samenhang te zien tussen de diverse individuele aanvragen. Mogelijk dat dit kan leiden tot een bundeling waardoor groepsgerichte leer- en/of opleidingsactiviteiten aangeboden kunnen worden.
- Wilt u het opleidingsjaarplan helemaal compleet maken dan kunt u ook kijken in hoeverre er al een aanzet gegeven kan worden tot het formuleren van strategische opleidingsdoelen en de daaruit voortkomende leer- en opleidingsactiviteiten.

6. Wij willen met individuele medewerkers / afdelingen in gesprek gaan over hun ontwikkeling en competenties

- In dit geval kunt u gebruik maken van Format 2: persoonlijk ontwikkelplan (POP). Dit format helpt leidinggevenden en medewerkers / afdelingen om op basis van strategische doelen (als deze geformuleerd zijn), individuele wensen en (on)mogelijkheden te komen tot afspraken over ontwikkeltrajecten.
- Als deze binnen de organisatie geïnterpreteerd zijn is de volgende stap om deze te verwerken via Format 3: opleidingsjaarplan.

Andere hulpmiddelen

Er is een competentiekit ontwikkeld waarin competenties voor medewerkers omschreven staan. U kunt uit deze competenties putten als u in gesprek bent met medewerkers over hun ontwikkeling en de gewenste koers vanuit de organisatie / bedrijfsschool. U vindt de competentiekit op de sites van

Kunstconnectie [GA NAAR WEBSITE](#)

A+O fonds Gemeenten [GA NAAR WEBSITE](#)

SFKV [GA NAAR WEBSITE](#)

Er komt ook een HRM Toolkit beschikbaar. Deze kan u ook behulpzaam zijn bij het praktisch uitwerken van vragen op het gebied van personeels en organisatiebeleid. Deze is in de loop van 2010 te vinden op de websites van het A+O fonds Gemeenten, SFKV en Kunstconnectie.

Vanuit de brancheorganisatie Kunstconnectie kunt u ook verder begeleid worden. Zie hiervoor het aanbod op de site. Met ingang van januari 2010 is er een helpdesk bij Kunstconnectie, waar u terecht kunt met vragen over HRM beleid.

Hoe verder?

10 tips voor een effectief leer- en opleidingsbeleid¹

1. Bespreek jaarlijks in het MT of het organisatiebeleid, en de eventuele werkplannen die hiervan worden afgeleid, consequenties hebben voor de gewenste deskundigheid (competenties) van medewerkers. Bepaal of deze deskundigheid in huis is en zo niet, wie zich hierin zou moeten ontwikkelen en met welk resultaat. Verwerk het resultaat van de bespreking in het opleidingsjaarplan (als dat er is), dat fungeert als rode draad bij leren en ontwikkelen. Ook geeft dit de samenhang en het onderscheid tussen de verschillende teams/afdelingen aan.
2. Maak jaarlijks een opleidingsjaarplan met daarin een overzicht van de leer- en opleidingsactiviteiten per team/afdeling en benoem het beoogde resultaat zodat duidelijk wordt hoe het budget voor opleiden is besteed en of de opbrengst in verhouding staat met de investering (in tijd en geld).
3. Leg per team/afdeling een link naar het strategisch beleid en het werkplan door na te gaan welk actiepoint uit het werkplan vraagt om nieuwe deskundigheid (competenties). Bespreek tot welke leer- en opleidingsactiviteiten dit zou moeten leiden en welke resultaten deze moeten opleveren. Leg deze ook vast in het opleidingsjaarplan.
4. Stel voor de geplande leeractiviteiten in het opleidingsjaarplan vast welk resultaat u verwacht, hoe u dit kunt evalueren en bespreek wat betreffende medewerkers verder nodig hebben om dit resultaat in de praktijk te realiseren en eventueel te delen met collega's.
5. Bepaal op verschillende momenten (vooraf, tijdens en achteraf) het rendement van een leer- en opleidingsactiviteit om bij te kunnen sturen en extra ondersteuning te kunnen bieden.
6. Kies bij nieuwe leer- en opleidingsactiviteiten de vorm die het beste past bij het doel, de organisatie en de betrokken medewerker(s). Dat wil zeggen, bepaal het gewenste resultaat en de wijze waarop iemand dit het beste en snelste kan bereiken. Bepaal vervolgens de investering in tijd en geld en vergelijk dit met het gewenste resultaat. Werk als variant ook eens een leeractiviteit uit die binnenshuis gedaan kan worden. Vergelijk de opties en maak een keuze.
7. Maak expliciet wat binnen het werk al doende geleerd wordt of kan worden. Niet omdat het zo aardig is om alle werk als leeractiviteiten voor medewerkers te benoemen, maar om te bepalen waar je adequater op kunt coachen en sturen (in resultaat, tijd en geld).
8. Stimuleer het leren op de werkplek door medewerkers vragen te stellen over hun aanpak en hun visie. Nodig hen hierdoor uit te reflecteren en te experimenteren met nieuwe werkwijzen.
9. Daag medewerkers uit om te leren in hun werk door ze specifieke opdrachten of taken te geven. Bespreek het resultaat en deel dit met het team/afdeling.
10. Zorg ervoor dat het leren na cursussen of trainingen doorgaat, bijvoorbeeld door medewerkers hierop aan te sturen, extra tijd te geven om te oefenen en taken te geven die hen uitdagen het geleerde toe te passen.

¹ Met dank aan A. Kooiman / FCB

Tips voor mogelijke extra financieringsbronnen van uw opleidingsbeleid en activiteiten

Denk hierbij aan het gebruik van scholings- en subsidieregelingen van het A+O fonds Gemeenten, de SFKV middelen en ondersteuningsmogelijkheden vanuit de brancheorganisatie Kunstconnectie.

Check ook regelmatig de sites van de belastingdienst (WetVerminderingAfdracht (WVA) voor scholing van oudere werknemers

Daarnaast zijn er ESF-subsidieregelingen, scholingsregelingen vanuit de ministeries van OCW, sociale en economische zaken die gericht zijn op het opscholen van medewerkers of op het scholen van medewerkers die met ontslag bedreigd worden.

Er zijn ook subsidiemogelijkheden aan te boren voor samenwerkingsprojecten tussen werkveld en beroepsonderwijs. Het Platform Beroepsonderwijs geeft jaarlijks een nieuwe subsidieregeling (innovatiearrangement) uit. Neem hiervoor contact op met een MBO / HBO onderwijsinstelling in uw omgeving.

Handige sites zijn:

Het Platform Beroepsonderwijs

[GA NAAR WEBSITE](#)

Belastingdienst

[GA NAAR WEBSITE](#)

De Impuls

[GA NAAR WEBSITE](#)

Agentschap SZW

[GA NAAR WEBSITE](#)

A+O fonds Gemeenten

[GA NAAR WEBSITE](#)

Sociaal Fonds Kunstzinnige Vorming

[GA NAAR WEBSITE](#)

Kunstconnectie

[GA NAAR WEBSITE](#)

Colofon

Opdrachtgevers

Stichting A+O fonds Gemeenten, Sociaal Fonds Kunstzinnige Vorming (SFKV) en Kunstconnectie

Auteur

Joke van Alten, vanAlten, Ieren in bedrijf, Amersfoort

Met dank aan de leden van de klankbordgroep

Sjanet Bijmolt, De Muzerije, Huis voor de Amateurkunst, 's Hertogenbosch

Piet Brummer, Streekmuziekschool Alphen aan den Rijn

Harriëtte Haasen, OCK Bedrijfsschool

Adri Hammink, Utrechts Centrum voor de Kunsten

Marianne van der Kamp

Noor Schoenmakers, Stichting Kunstzinnige Vorming Rotterdam

Bert Stoter, Quintus, centrum voor kunsteducatie, Kampen

Franc Janssen, Sociaal Fonds Kunstzinnige Vorming

Otto Berg, Kunstconnectie

Vormgeving

Ruurd Heijting, Rotterdam

Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag. September 2009

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A+O fonds Gemeenten.

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.



Publieke Zaak



A+O fonds Gemeenten
Postbus 30435
2500 GK Den Haag
070 373 83 56
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

