

Sociaal
Jaarverslag
2017

Gemeente
Woudenberg



Uitgelicht

In 2017 is begonnen met de invoering van het E-HRM systeem Youforce van Raet. Meer hierover in het stuk E-HRM op pagina twee en in de stukken opleiden en ontwikkelen en IKB op pagina vijf.



De vorming van coöperatie de Kleine Schans stond centraal in 2017. In een coöperatie wordt in gezamenlijkheid met maatschappelijk partners uitvoering gegeven aan de transformatie in het Sociaal domein. Lees verder over de coöperatie op pagina zes.



Inhoud

Voorwoord	1
De OR.....	2
E-HRM.....	3
HR- beleid, missie en visie gemeente Woudenberg	3
Ziekteverzuim	3
Week van werkstress en dag van mobiliteit	4
Statistiek en Arbo	4
Arbo	4
Preventiemedewerker	4
Vertrouwenspersoon	4
Verdeling man vrouw	4
Stagiaires gemeente Woudenberg	5
Opleiden en ontwikkelen	6
IKB.....	6
Coöperatie (kleine schans)	7
Regionale samenwerking.....	7
Promoten regionale pool; SWITCH en SLIM.....	8
Duurzaamheid	9
Koersplan	<u>10</u>

Voorwoord

Voor jullie ligt ons sociaal jaarverslag. Op de 1e verdieping van ons gemeentehuis hangt de koersplaat van onze organisatie (zie laatste pagina). "Gemeente Woudenberg zet haar inwoners centraal en is een organisatie waarin inwoners zich herkennen. We werken op basis van vertrouwen in inwoners, bedrijven en professionals en verdienen vertrouwen door onze respectvolle werkwijze en goede dienstverlening. We zijn een slagvaardige organisatie. We geloven erin dat we samen met inwoners, ondernemers en organisaties van Woudenberg beter kunnen zorgen voor een veilig, sociaal en leefbaar Woudenberg".

Als ik naar mezelf kijk, merk ik dat ik bergen kan verzetten als ik uitgedaagd wordt en me betrokken en verantwoordelijk voel. Dat blijkt ook voor jullie te gelden. Het MO 2016 liet zien dat we heel hoog scoren op betrokkenheid, verantwoordelijkheid en bevologenheid. De hoge bevologenheid hangt volgens het MTO samen met de waardering voor de inhoud van het werk. De inhoud, jullie vak. En jullie vak draait om het mooier, veiliger, duurzamer, gezonder maken van Woudenberg voor Woudenbergers. De resultaten in het afgelopen jaar spreken voor zich. In het dorp wordt volop gebouwd, de afvalinzameling en openbare verlichting zijn verduurzaamd en we hebben een bedrijf opgericht, Coöperatie De Kleine Schans. Ook in 2018 blijven we de inwoner centraal stellen in alles wat we doen. We zijn een ondernemende en actieve gemeente; staan klaar om te handelen, te faciliteren en stimuleren en scheppen mogelijkheden voor ontmoeting en dialoog. De samenleving, haar inwoners en hun netwerken zijn leidend. Voor onze medewerkers bieden we een inspirerende werkomgeving, waarin slagvaardigheid op prijs wordt gesteld en bereikte resultaten de waardering krijgen die ze verdienen.

2018 is het jaar van de gemeenteraadsverkiezingen. Voor mij het feest van de democratie. Niet alleen omdat wij onze stem in vrijheid mogen uitbrengen, maar ook omdat wij een vertegenwoordigend orgaan kiezen. Dat van daaruit een college vormt. Een gemeentebestuur dat besluit over de koers maar nog meer ons alert houdt. Hoe mooi is het dat inwoners van Woudenberg onderdeel uitmaken van onze organisatie? Ons college en onze raadsleden laden onze organisatie dagelijks met de stem van inwoners.

Dank voor jullie inzet voor Woudenberg en de gemeentelijke organisatie. Samen komen we verder. Op weg naar een 8+ organisatie!

Simone van der Marck,

Directeur|secretaris

De OR

In 2017 werd onze gemeente, net als voorgaande jaren, gekarakteriseerd door ambitie, bevlogenheid en een grote inzet van alle medewerkers binnen de organisatie. Er wordt hard gewerkt, in een sfeer van bijzondere collegialiteit.

Noemenswaardige is de doorontwikkeling van de E-HRM. Dit is onder meer terug te zien in de introductie van Youforce. Deze applicatie maakt niet alleen het werk van HR eenvoudiger, maar biedt ook werknemers meer transparantie. Met de uitrol van Youforce werd ook het Individueel Keuzebudget (IKB) ingevoerd. Mede door de zorgvuldige voorbereiding van HR is de invoering hiervan soepel verlopen.

Een andere belangrijke ontwikkeling was de oprichting van de Coöperatie. Dit betekende voor een aantal werknemers een grote verandering omdat zij hierdoor niet alleen van werkgever zouden wisselen, maar ook uit overheidsdienst zouden gaan. Bij de advisering in deze heeft de OR nadrukkelijk de betreffende medewerkers betrokken. Dankzij de inzet van de werkgever en de bereidwilligheid van de werknemers kunnen we nu achteraf concluderen dat de overgang goed is verlopen.

De aanstelling in 2017 van twee interne vertrouwenspersonen in de organisatie is een goede ontwikkeling. Zij staan medewerkers en de organisatie bij met informatie over preventie en het bespreekbaar maken van ongewenste omgangsvormen en integriteitsvragen. En, belangrijker nog, op deze manier is geborgd dat medewerkers op een relatief laagdrempelige manier in vertrouwen worden bijstaan als zich kwesties daadwerkelijk voordoen.

Tot slot is de OR blij met alle medewerkers die zich in 2017 hebben ingezet voor onderwerpen als het verlagen van de werkstress, verbeterde communicatie en duurzaamheid. Niet alleen de onderwerpen op zichzelf, maar ook juist het feit dat werknemers zich samen met de werkgever hiervoor inzetten, dragen bij aan de prettige werksfeer die onze organisatie kenmerkt.

Onze organisatie blijft een kleine organisatie waarin we ambities waarmaken met ons grootste kapitaal, namelijk de medewerkers! Zowel voor deze medewerkers als de organisatie maakt de OR zich ook het komende jaar weer sterk.

E-HRM

In 2017 is een nieuwe E-HRM applicatie geïntroduceerd: YouForce van Raet. De E staat voor de mogelijkheid om steeds meer digitaal je HR-zaken te regelen. Met een persoonlijke login is het mogelijk om je ziek en beter te melden, het IKB-budget te beheren, je dossier met alle correspondentie in te zien, verlof te (ver)kopen, je persoonlijke gegevens te beheren en een opleiding aan te vragen.

Dit pakket biedt ook meer gemak voor de HR-collega's. De salarisadministratie is volledig geautomatiseerd en de begeleiding van werving en selectie wordt administratief een stuk simpeler. Verder is het gemakkelijker gegevens te analyseren en te vertalen in (stuur)informatie voor medewerkers en management. Bijvoorbeeld de informatie opgenomen in dit jaarverslag!

HR-collega's zijn door de leverancier getraind op het gebruik van YouForce. De HR-collega's hebben met korte kennissessies en een handleiding de collega's geïnformeerd en geïnstrueerd.

Voor 2018 staat de uitrol van de modules 'verzuim en opleiden' gepland. In de module verzuim staat de Wet Verbetering Poortwachter en het verzuimprotocol van de organisatie. Deze module signaleert aan de HR-collega's en zij kunnen hieruit documenten genereren. In de module opleiden kunnen medewerkers het hele jaar door aangeven welke training of opleiding zij willen volgen.

HR- beleid, missie en visie gemeente Woudenberg

De samenleving is in beweging. Er komen steeds meer nieuwe ontwikkelingen op ons af. Ontwikkelingen waar we als organisatie tijdig op in willen spelen om de kwaliteit van onze dienstverlening hoog te houden en ons gemeentebestuur zo goed mogelijk te kunnen adviseren. Het HR beleid van de gemeente Woudenberg sluit aan bij de koers van de organisatie en is een paraplu voor de organisatieontwikkeling en voor de ontwikkeling van de medewerkers en teams van de gemeente Woudenberg. In het HR beleid staat beschreven wat er nodig is om als organisatie in lijn met de missie (we zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen), organisatievisie, kernwaarden (betrouwbaar, initiatiefrijk en open) in te spelen op deze ontwikkelingen.

Ziekteverzuim

	2017
Meldingsfrequentie	0,89
Verzuimpercentage	5,46%
Meldingen	84
Gemiddelde verzuimdagen	20,95



Ten opzichte van 2016, is de meldingsfrequentie gedaald, maar het verzuimpercentage is gestegen. Dat betekent dat er meer lang verzuim is. In totaal zijn er 84 ziekmeldingen geweest. Het verzuimpercentage is als volgt verdeeld onder verzuimcategorie:

- 0,75% kort verzuim → maximaal 7 dagen
- 0,36% middellang verzuim → 8 t/m 42 dagen
- 0,19% lang verzuim 1 → 42 t/m 91 dagen
- 0,32% lang verzuim 2 → 92 t/m 182 dagen
- 1,54% lang verzuim 3 → 183 t/m 365 dagen
- 2,29% lang verzuim 4 → 366 t/m 730 dagen.

Conclusie:

In 2016 is minder middellang en lang verzuim geweest. In 2017 is meer langdurig verzuim geweest, wat ervoor zorgt dat het verzuimpercentage stijgt. De oorzaak voor het lang verzuim is met name te wijten aan ziekten van fysieke aard.

Week van werkstress en dag van mobiliteit

In november heeft de landelijke campagne 'Herken de druppel: check je werkstress' plaatsgevonden. Dit jaar kreeg deze week een andere invulling. De week van de werkstress en de Meester In Je Werkweek werden samen; 'De Woudenbergse Vitaliteits Week'. Deze week stond in het teken van vitaliteit, werkdruk en/of werkstress. Onderdeel van deze werkweek waren verschillende testjes, kickboxen en een workshop omgaan met stress/Mindfulness. Kortom: een geslaagde week!



Statistiek en Arbo

Arbo

In 2014 is het Arbobeleidsplan vastgesteld. In 2015 zijn de diverse bouwstenen uit het beleid verder uitgewerkt. In 2016 en 2017 is uitvoering gegeven aan dit Arbobeleidsplan.

Preventiemedewerker

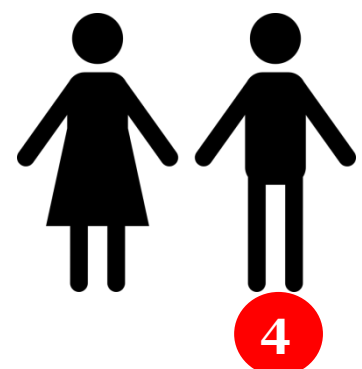
In 2017 is bevestigd hoe uitvoering gegeven kan worden aan de actiepunten uit het Arbojaarplan en overige Arbo gerelateerde zaken. Geconcludeerd is dat hiervoor de rol van preventiewerk/Arbo coördinator belegd moet worden. Deze rollen zijn geëvalueerd en daaruit bleek dat de werkzaamheden het best aansluiten bij HR.

Vertrouwenspersoon

Naast een externe vertrouwenspersoon, zijn er in 2017 ook twee interne vertrouwenspersonen aangewezen. Een interne vertrouwenspersoon is een bekend en vertrouwd persoon voor medewerkers en daardoor laagdrempelig.

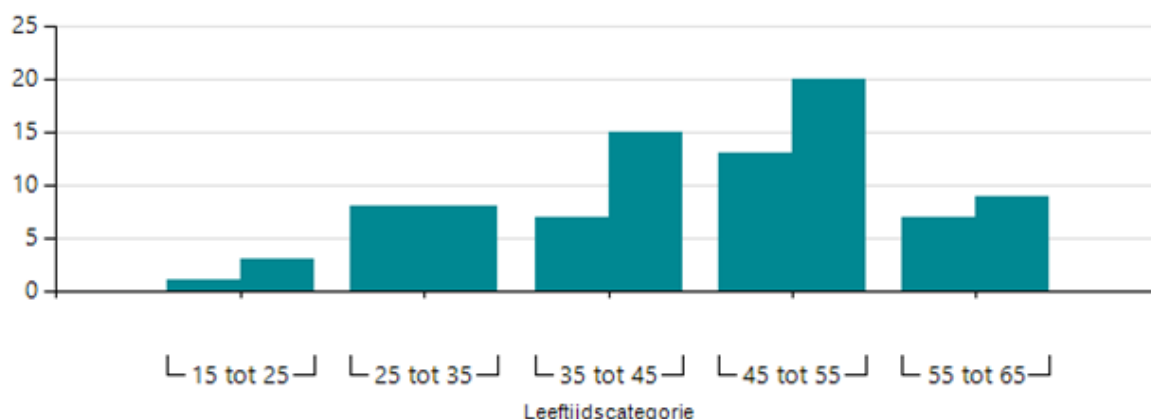
Verdeling man vrouw

In 2017 waren er in totaal 91 medewerkers in dienst bij de gemeente Woudenberg. Opvallend is dat ruim de meerderheid vrouw is.



Het valt daarnaast op dat er relatief minder jongeren werkzaam zijn binnen de gemeente Woudenberg. 21,97% van de medewerkers zit in de leeftijdscategorie 15 t/m 35 jaar.

Leeftijdscategorie	Aantal			2015	
	Man	Vrouw	Totaal	%	%cumulatief
15 tot 25	1	3	4	4,39	4,39
25 tot 35	8	8	16	17,58	21,97
35 tot 45	7	15	22	24,17	46,14
45 tot 55	13	20	33	36,26	82,4
55 tot 65	7	9	16	17,58	100
Totaal	36	55	91	100	



Stagiaires gemeente Woudenberg

Ook in 2017 hebben verschillende stagiaires op verschillende afdelingen hun stage mogen lopen. Zo liepen er negen stagiaires van verschillende opleidingen en scholen hun stage binnen de gemeente Woudenberg. Een aantal stageperioden startte in 2016 en liepen/lopen door in 2017. De stages dien(d)en verschillende doelen waaronder; meewerken, meelopen of afstuderen.

Hieronder een overzicht van het aantal stagiaires per afdeling in 2017:



Afdeling	Aantal stagiaires in 2017
Kwaliteit en Advies (HR)	3
Publiekszaken	
Kwaliteit en Advies (Communicatie)	1
Sociaal Team	2
Secretariaat	
Interne Dienstverlening	1
Realisatie en Beheer	2
Totaal	9

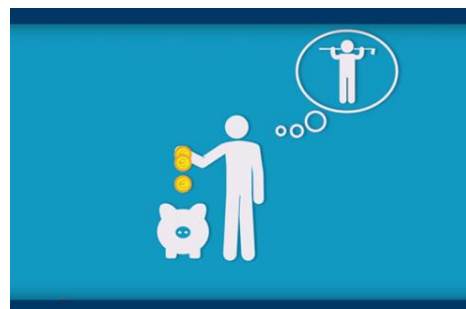
Opleiden en ontwikkelen

In 2016 is, in lijn met de koers van de organisatie, het opleidingsproces aangepast. Het proces is toen op een zodanige manier ingericht dat medewerkers zelf verantwoordelijk werden voor het vullen van hun persoonlijke en team ontwikkelplan. Eind februari is het organisatiebrede opleidingsplan (OOP) 2017 vastgesteld. Ongeveer 35 medewerkers hebben hun opleidingswens vastgelegd in een POP en 10 teams hebben hun ontwikkeling kenbaar gemaakt in een TOP. Met behulp van een e-HRM-module van Raet is gewerkt aan de digitalisering van het opleidingsproces. Medewerkers kunnen hiermee hun ontwikkelbehoefte in beeld brengen en hieruit voortvloeiende opleidingsaanvragen digitaal indienen.

HR ondersteunt medewerkers en teams bij het scherp krijgen van hun ontwikkelbehoefte door passende tools aan te bieden.

IKB

In 2017 is het Individueel Keuzebudget (IKB) voor medewerkers geïntroduceerd. Dit IKB houdt in dat een aantal bestaande arbeidsvoorwaarden (vakantietoelage, eindejaarsuitkering, levensloopbijdrage en 2 bovenwettelijke vakantiedagen) zijn afgeschaft en dat de tegenwaarde van deze arbeidsvoorwaarden elke maand ter beschikking wordt gesteld in de vorm van een IKB-budget. Iedere medewerker kan maandelijks keuzes maken ter besteding van dit budget of hij kan het budget opsparen en het later besteden.



Vanaf februari was het voor medewerkers mogelijk gebruik te maken van het e-HRM-systeem waarin IKB-keuzes ingevoerd konden worden. In de maanden februari, maart en april waren er gemiddeld 13 medewerkers die keuzes maakten. Vervolgens was er een piek in de maand mei. Deze medewerkers hebben in deze maand ervoor gekozen hun tot dan toe opgebouwde IKB uit te betalen als zijnde vakantiegeld. Daarna merk je dat steeds meer medewerkers in de maanden die volgden hun IKB gaan inzetten. Waarbij het merendeel kiest voor uitbetalen van het budget en de fiscale uitruil van het woon-werkverkeer. Ook waren er verschillende medewerkers die verlof kochten. Het budget is nog niet ingezet voor het betalen van opleidingen die niet vergoed worden door de gemeente.

De verschillende medewerkers die door het jaar heen gebruik hebben gemaakt van het IKB gaven aan hiermee grote uitgaven te kunnen dekken zoals schoolgeld, verhuizing of een extra vakantie

Wanneer er gedurende het jaar geen keuzes zijn gemaakt of dat het budget niet volledig benut is, wordt het tot dan toe opgebouwd budget in december uitbetaald.

Coöperatie (kleine schans)

In 2017 is het college van burgemeester en wethouder in de eerste helft van het jaar aan de slag gegaan met de planvorming voor het oprichten van een coöperatie waarin de uitvoering van de wetten WMO, jeugdwet, participatiewet en leerplichtwet en een aanjaagfunctie in de transformatie worden belegd. Aanleiding is onder andere gelegen in de onhoudbaarheid van de tot dan toe bestaande organisatievorm van het sociaal team. De organisatievorm van een coöperatie wordt gezien als het juiste vehikel om integrale, passende en nabije ondersteuning te kunnen bieden aan de inwoners van Woudenberg en tevens een toekomstbestendige vorm voor werkgeverschap van de medewerkers in het sociaal domein. In een coöperatie wordt in gezamenlijkheid met maatschappelijk partners uitvoering gegeven aan de transformatie in het Sociaal domein.

Het onderbrengen van de medewerkers, actief in de uitvoering van de WMO, jeugdwet, participatiewet en leerplichtwet, wordt gezien als randvoorwaardelijk voor het optimaal realiseren van integrale oplossingen voor ondersteuningsvragen. Daar waar mogelijk treden medewerkers in dienst van de coöperatie. Tenminste worden alle uitvoerende medewerkers functioneel aangestuurd door CDKS.

De samenverantwoordelijkheid voor de transformatie in het sociaal domein komt tot uitvoering in een algemene ledenvergadering van de coöperatie waarin maatschappelijke opgaven in Woudenberg worden belegd en tevens het toezicht op de uitvoering van de wetten.

In de tweede helft van 2017 is Coöperatie de Kleine Schans opgericht en ingericht zodat deze met ingang van 2018 uitvoering kan geven aan haar opdracht.

Regionale samenwerking

De gemeente Woudenberg werkt samen met andere gemeenten in het regionale samenwerkingsverband Switch. Het doel van deze samenwerking is om innovatie en ontwikkeling in de regio te stimuleren. Het samenwerkingsverband Switch bestaat uit de volgende acht gemeenten: De Bilt, Bunnik, Leusden, Soest, Utrechtse Heuvelrug, Wijk bij Duurstede, Zeist en natuurlijk Woudenberg.

In het samenwerkingsverband worden trainingen, klussen (SLIM) en (tijdelijke) vacatures (Switch) gedeeld in de regio. Medewerkers uit de regio worden gezien als interne kandidaat en hebben voorrang op externe kandidaten. Daarnaast wordt op thema's gezamenlijk informatie en kennis gedeeld.



Promoten regionale pool; SWITCH en SLIM.

In februari 2016 is het project SLIM met een pilot voor een half jaar van start gegaan. Het beoogde resultaat van de regionale klussenbank is dat eigen talenten in de regio vaker worden ingezet en dure, externe inhuur minder nodig zal zijn. Een aantal Woudenbergse collega's hebben zicht aangemeld als klussenier en er zijn diverse Woudenbergse klussen aangedragen. SLIM staat voor Samen Leverancier In Mobiliteit en is een project van netwerkorganisatie Switch. SLIM heeft het volgende doel: *mobiliteit in de regio Midden-Nederland stimuleren door het bieden van geschikte kandidaten (aanbod) en het delen van klussen (vraag)*. Klussen zijn tijdelijke projecten, bijvoorbeeld voor een aaneengesloten periode van twee weken of voor enkele dagdelen per week gedurende een aantal maanden. Hoe lang of kort de klus ook mag zijn, één ding is gelijk: de 'klussenier' keert altijd terug bij zijn eigen organisatie.

Binnen elke deelnemende gemeente is een zogenoemde matchmaker aangewezen. Deze matchmaker zorgt ervoor dat vraag en aanbod in zijn/haar eigen gemeente, maar ook in de regio, bij elkaar komen. De klussenbank wordt door deze persoon aangevuld zodra en er een klus bij zijn/haar organisatie is en hij/zij onderzoekt actief of er binnen zijn/haar organisatie kandidaten zijn voor andere openstaande klussen. Deze matchmaker vormt ook de schakel met het management van de organisatie, zodat er korte lijntjes zijn en er snel tot actie kan worden overgaan als een klus zich aandient. In onze organisatie is Nicole aangewezen als matchmaker.

De gemeenten die meedoen en een matchmaker hebben voorgedragen zijn: Amersfoort, Leusden, Soest, Woudenberg, Nijkerk, Bunnik en Zeist. Tijdens de Time to Meet en pitch bijeenkomst op 12 september heeft het team HR een pitch gegeven over SLIM. Hierbij is met name de mogelijkheid gepresenteerd om werkzaamheden in de vorm van een klus uit te besteden aan een collega in de regio.

Ook zijn er in het eerste kwartaal van 2017 diverse vacatures gedeeld en uitgezet binnen het Switch en SLIM samenwerkingsverband. In onze organisatie zijn deze vacatures voor medewerkers te vinden op Pleio. Ook is door het team HR deelgenomen aan SWITCH en SLIM overleggen in de regio.

Inmiddels zijn er een drietal matches gemaakt waarin Woudenberg een partij was (juridische kwaliteitsaudit, Update HR regelingen, KCC medewerker). Daarnaast heeft een Woudenbergse klussenier in het eerste kwartaal van 2017 een klus in de gemeente Zeist opgepakt. Door het ARG is besloten om de pilot te verlengen tot maart 2018.

De gemeente Woudenberg participeert al geruime tijd in het Switch samenwerkingsverband. Als organisatie merken we dat de ambities van het samenwerkingsverband toenemen en daarmee ook de door het samenwerkingsverband gevraagde capaciteit/financiële inbreng. Om weloverwogen te blijven deelnemen (of onze deelname te beëindigen) monitoren wij continu of de bijdrage die wij leveren in verhouding staat tot de opbrengst.

Duurzaamheid

In 2017 heeft het duurzaamheidsteam wederom een duurzaamheidslunch georganiseerd voor de medewerkers. Het thema was: 'Hoe verplaats je je?' waarbij aan de hand van prikkelende stellingen iedereen werd uitgedaagd met elkaar in discussie te gaan. Er werd informatie gegeven over de milieu-impact van verschillende manieren van verplaatsen. Aansluitend was er een challengeweek, waarbij de collega's werden uitgedaagd zo klimaatneutraal mogelijk naar het werk te komen. Verschillende mensen hebben gebruik gemaakt van de elektrische fietsen die door de plaatselijke fietsmakers beschikbaar zijn gesteld. Aan het eind van de week werd de balans opgemaakt en degene die het meeste CO2 had bespaard, werd beloond met een reep Tony Choclonely.



WOUDENBERG IN VERBINDING: KOERS DOORONTWIKKELING ORGANISATIE 2020



1. Onze missie

Gemeente Woudenberg zet haar inwoners centraal en is een organisatie waarin inwoners zich herkennen. We werken op basis van vertrouwen in inwoners, bedrijven en professionals en verdienen vertrouwen door onze respectvolle werkwijze en goede dienstverlening. We zijn een slagvaardige organisatie.

2. Waar staan we nu? Aan de vooravond van 8+ organisatie!

- Moderne werkomgeving
- Participatie samenleving meer centraal
- Toenemende samenwerking met ketenpartners
- Meer gericht op prestatiemanagement, resultaatbewustzijn en projectmatig werken
- Met LEAN steeds meer focus op klantgerichtheid en processen
- Verbetering Dienstverlening; KCC handelt steeds meer vragen af, digitaal gaat voor persoonlijk contact.
- Zorggerelateerde vragen nemen toe.
- Medewerkers steeds meer aan het stuur van hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

3. Waar willen we naar toe?

- Inwoners, hun netwerken en maatschappelijke vraagstukken zijn het uitgangspunt. Wij, als overheid, sluiten hierop aan.
- Onze dienstverlening is van kwalitatief hoog niveau, effectief en efficiënt.
- Medewerkers en teams worden optimaal gefaciliteerd, verantwoordelijkheid ligt laag.
- Prestaties verantwoorden en bijsturen (PDCA).
- Door ontwikkelen naar netwerkgemeente: 'die maximaal samenwerkt met inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties.

HOE?



4. Wat betekent dit voor de organisatie, voor het team en de medewerker?

Vaardigheden en competenties

- Samenwerken
- Creativiteit
- Flexibiliteit
- Sociale en culturele vaardigheden
- Digitale vaardigheden
- Kritisch denken
- Probleemoplossende vaardigheden

Cultuur

- Vertrouwen hebben (in burgers en hun netwerken, in organisaties, in onze eigen medewerkers en in teams).
- Optimaal benutten van kwaliteiten, kennis en competenties van medewerkers
- Ondersteunen en stimuleren van zelf organiserend vermogen in de samenleving én in onze organisatie.

Structuur

- Structuur is ondersteunend aan doorontwikkeling teams/medewerkers.



Kunnen eenden zwemmen? Iedereen kan met zelforganisatie omgaan ook al voelt dat misschien niet gelijk natuurlijk of comfortabel.

5. Wat zijn de succesfactoren?

- Sterkere strategiebepaling en beleidsthema's.
- Consequenter naleven van de missie en kernwaarden.
- Meer betrekken van en overlaten aan inwoners.
- Sterkere lokale toegang tot gemeentelijke dienstverlening.
- Betere kwaliteits-, contract- en risicomangement.
- Resultaat bewuster werken en prestatiemanagement.
- Betere aansturing van uitvoering (in- en extern) op prestaties.
- Tevreden medewerkers.

6. Wat gaan we doen?

- Samenwerken aan resultaat.
- Ontwikkelen centraal.
- Leiderschap medewerkers, teams en MT.
- De basis op orde.

7. Hoe monitoren we dit?

- ACT:** Leren en verbeteren.
- PLAN:** Beleid en strategie
- DO:** Medewerkers, MT, Processen, informatie, financiën.
- CHECK:** Waardering medewerkers/doelgroepen, resultaten.

