

# Strategie leren en ontwikkelen



## Vakgroep Leren en Ontwikkelen

*José Vrancken, Joyce Hoekstra, Manon Overgaauw, Marian Raaphorst en Marieke van der Linden*

*Voorjaar 2020*

### Managementsamenvatting

De maatschappelijke opgaven en veranderingen vereisen van alle medewerkers van PNH dat we ons continue ontwikkelen en nieuwe kennis en vaardigheden aanleren. Een continue leerproces stelt ons in staat om ook op de langere termijn onze doelen te realiseren. De Strategie leren en ontwikkelen beschrijft hoe wij leren en ontwikkelen als strategisch instrument inzetten om onze organisatiedoelen te kunnen realiseren.

Leren is het meest effectief als het in het werk plaatsvindt. De vijf kenmerken hiervan zijn leren op de werkplek, in een stimulerende omgeving, lerend van elkaar, 'just-in-time' en gebruikmakend van goede ervaringen. Met de strategie van leren in het werk beogen we een aantrekkelijk leerklimaat te creëren waarin leren als een continue proces wordt beschouwd. In dit leerproces onderscheiden we verschillende actoren. De directie onderschrijft de strategie om leren en ontwikkelen te koppelen aan het behalen van de organisatiedoelen en stuurt daarop. Leidinggevend stimuleren het leren in het werk en met elkaar. Medewerkers voeren proactief regie op hun eigen ontwikkeling en vakmanschap. De vakgroep Leren en Ontwikkelen (L&O) adviseert, coördineert, faciliteert en ontwikkelt leerinterventies. Zij verbindt de leeropgaven aan het leeraanbod en werkt daarin samen met in- en externe opleidingsleveranciers.

Uit het "Visieverhaal" van de directie zijn zes ontwikkelthema's gedestilleerd, met elk een leeropgave. Het bestaande en in ontwikkeling zijnde leeraanbod is daarnaast gezet. Uit de GAP-analyse blijkt in welke mate het leeraanbod bijdraagt aan de zes ontwikkelthema's.

De leeropgave voor een **Open cultuur** is het leren samenwerken, gericht op transparantie en dialoog. We durven fouten te maken, we willen leren, tonen lef en besluitvaardigheid in onze communicatie en in de samenwerking met anderen. In **Opgavegericht en gebiedsgericht werken** realiseren we samen met verschillende partners onze doelen en ambities. We kiezen onze rol en zijn daar helder over. We werken resultaatgericht, integraal en we zetten ons interne en externe netwerk effectief in. Voor beide leeropgaven geldt dat er een breed aanbod is van leerinterventies van DADEN, Insights, Talent aan Zet en Ardis die deze leeropgaven ondersteunen. Bij een continue gebruikmaking van dit aanbod hoeft er geen uitbreiding plaats te vinden.

De leeropgave van **Bestuurlijke effectiviteit** betekent dat we meer en nauwer samenwerken met onze omgeving en met onze bestuurders. Bewustzijn van wat de omgeving en ons bestuur wil en verwacht van ons en zien welke impact ons handelen daarop heeft vraagt van ons rolscherpte, omgevingsbewustzijn, communicatievaardigheden en flexibiliteit in ons functioneren. Het huidige aanbod is niet toereikend genoeg om deze leeropgave te ondersteunen. We zullen het huidige aanbod aanvullen met maatwerk-aanbod, gericht op de behoefte van de diverse organisatieonderdelen. Het zelfde geldt voor de leeropgave **Data en technologische vernieuwing**. We worden geacht in staat te zijn de impact van technologische vernieuwing binnen ons werk te beoordelen en slim toe te passen binnen onze opgaven. De geconstateerde behoefte is groter dan waar het huidige aanbod invulling aan geeft.

De leeropgave bij de **interne beheersing** is breed. De kennis en vaardigheden die we nodig hebben om onze bedrijfsprocessen op orde te houden dient actueel te zijn. Dit geldt in het bijzonder voor het onderdeel **Financiële hygiëne**. Het huidige aanbod hiervoor lijkt voldoende, maar wordt gefragmenteerd aangeboden. Extra sturing hierop is noodzakelijk. Verder is er op dit moment onvoldoende zicht op de noodzaak, de vraag, de feitelijke deelname en succes van het huidige leeraanbod op het gebied van de interne bedrijfsprocessen, om een uitspraak te kunnen doen over de organisatie brede kennisborging van de interne beheersing. Daar is nader onderzoek naar nodig.

Ten slotte, de leeropgave **Vakmanschap: kennis als kapitaal van medewerkers** betekent dat elke medewerker actief de regie voert op eigen loopbaan en de eigen professionele ontwikkeling. Het daartoe beschikbaar gestelde POB/TB wordt minder goed gebruikt door medewerkers in de lagere schalen. Gelet op de urgentie dat ook in die werkvelden permanente ontwikkeling is vereist, zal nader onderzoek worden gedaan naar de oorzaken en oplossingen hiervoor.

De algemene uitdaging voor de komende jaren blijft om het bestaande leeraanbod zo veel mogelijk te laten aansluiten bij de visie op leren. Dit bereiken we door het actief stimuleren van continu leren en evalueren in het werk.

## Inhoud

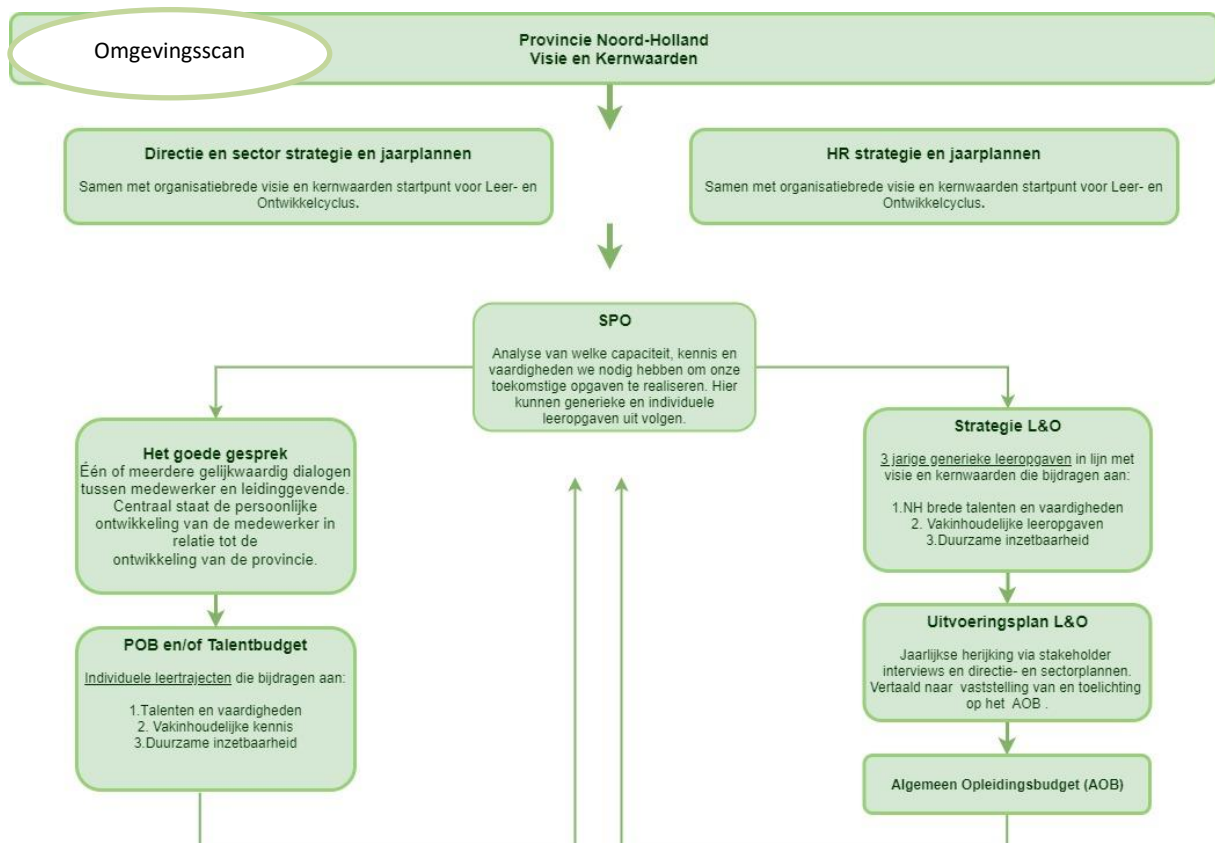
|    |                                                         |    |
|----|---------------------------------------------------------|----|
| A. | Inleiding .....                                         | 4  |
| B. | Visie op leren: leren in het werk .....                 | 5  |
| C. | Rollen in het proces van leren in het werk.....         | 7  |
| D. | Organisatieontwikkeling en leeropgaven.....             | 10 |
| 1. | Open cultuur.....                                       | 10 |
| 2. | Opgavegericht en gebiedsgericht werken.....             | 10 |
| 3. | Bestuurlijke effectiviteit .....                        | 11 |
| 4. | Data en Technologische vernieuwing .....                | 12 |
| 5. | Interne beheersing: basis op orde.....                  | 13 |
| 6. | Financiële hygiëne: naar bewust bekwaam .....           | 14 |
| 7. | Vakmanschap: de 21 <sup>e</sup> eeuwse medewerker ..... | 15 |
| E. | Conclusie en vervolg.....                               | 16 |

## A. Inleiding

In dit document beschrijven we hoe PNH leren en ontwikkelen inzet om onze organisatiedoelen te behalen.

De provincie Noord-Holland draagt bij aan de kwaliteit van de Noord-Hollandse samenleving op alle terreinen van de publieke dienstverlening. Maatschappelijke opgaven staan centraal. We werken daarin samen met andere partijen. Om die maatschappelijke opgaven te realiseren werken we volgens het “nieuwe normaal”, zoals omschreven in het visieverhaal van de Directie (april 2019): *we zijn deskundig zonder verkokering, hebben een technisch- en data gedreven instelling en zijn gesprekspartner van politieke opdrachtgevers, externe partners en zelforganiserende burgers*. Elke maatschappelijke verandering vraagt om flexibiliteit van ons en van de organisatie. Het vereist dat we ons continu ontwikkelen en nieuwe kennis en vaardigheden aanleren. Daardoor zullen we ook op de lange termijn in staat zijn om onze doelen te realiseren. Ons eerder geformuleerde visie op het leren op de werkplek<sup>1</sup> willen we nu meer verbinden met deze organisatiedoelen. Deze nota Strategie leren en ontwikkelen beschrijft hoe we leren en ontwikkelen als strategisch instrument inzetten om te komen naar de ambitie van het ‘nieuwe normaal’.

In het onderstaande figuur laten we zien hoe deze nota samenhangt met andere strategische documenten.



<sup>1</sup> Memo Toekomstleren, 2018

## B. Visie op leren: leren in het werk

Trends en ontwikkelingen volgen elkaar sneller op dan ooit. De urgentie om bij te blijven in je vak en permanent te blijven leren is groot. Willen we als organisatie van toegevoegde waarde blijven voor de samenleving, dan moeten we flexibel en duurzaam inzetbaar blijven en continu willen leren. Door deze snelle veranderingen doorlopen we steeds op verschillende onderwerpen de fasen van onbewust onbekwaam ("je weet niet wat je niet weet"), bewust onbekwaam, bewust bekwaam en uiteindelijk onbewust bekwaam ("het gaat als vanzelf").

Om dit continue leerproces zo goed mogelijk te ondersteunen werken we vanuit het 70/20/10-principe van Jennings. Dit principe heeft als uitgangspunt dat 70% van wat we leren plaatsvindt in het werk, voor 20% leren we van elkaar en 10% leren we van klassieke trainingen en andere leertrajecten. Leerinterventies die verbonden zijn aan de dagelijkse praktijk zijn herkenbaar. Dat maakt de transfer van wat er geleerd wordt makkelijker. Leren is dus het meest effectief als het in het werk plaatsvindt. Door leren in het werk te stimuleren ontstaat een proces van continu leren.

De vijf kenmerken van leren in het werk zijn:



### Leren op de werkplek

Wat op de werkplek kan, bieden we op de werkplek aan. In ons dagelijkse werk leren we door te oefenen, te ervaren en weer opnieuw te proberen. Werkplek leren doen we achter de laptop, bij het koffiezetapparaat of in overleggen. Maar ook in gesprek met collega's, je leidinggevende en met samenwerkingspartners.

### Stimuleren & Motiveren om te blijven leren

In het gesprek tussen medewerker en leidinggevende keert leren en ontwikkelen terug als een vast terugkerend onderwerp van gesprek. Samen neem je de tijd om te reflecteren, vragen te stellen en antwoorden te zoeken en vervolgens afspraken te maken over de gewenste ontwikkeling.

### Leren van elkaar

Leeractiviteiten vinden veelal plaats in gezamenlijkheid met collega-professionals. Bestaande kennis en vaardigheden kunnen worden gedeeld of overgedragen aan nieuwe of minder ervaren collega's. Dit kan worden gestimuleerd door intervisie, het inwerken van nieuwe collega's, het volgen van een Collegatour, in de collegiale samenwerking (intern en extern). Je onzekerheden en fouten durven delen, je constructief/kritisch uit te spreken en elkaar complimenteren is cruciaal om een veilige sociale leeromgeving te creëren. We zorgen tenslotte dat we vindbaar zijn voor elkaar door onze talenten te delen in onze kenniskaart.

### Just in Time-leren

Nieuwe kennis is makkelijker te verwerken en onthouden als je het direct of op korte termijn kunt toepassen. Leren op het juiste moment wordt mogelijk gemaakt door informatie op het juiste moment beschikbaar te stellen. Specifieke kennis moet op elk moment van de dag makkelijk vindbaar en gebruiksklaar zijn, en voor een ieder vrij te gebruiken waar het op dat moment voor nodig is. De technologische ontwikkelingen maken dit ook steeds meer mogelijk.

### Aansluiten bij wat er al is

We sluiten aan bij wat er al is en wat werkt. Leren in het werk wordt in onze organisatie ook al veel toegepast. Leer- en ontwikkeltrajecten geven we vorm rondom eigen casuïstiek en zo mogelijk opgavegericht. Kennis en expertise wordt gedeeld, bijvoorbeeld door de Collegatours, maar ook in onze face-to-face contacten én digitaal. Vanuit het team leren en ontwikkelen delen we succesvolle methoden in de organisatie en adviseren we collega's bij de opzet van een nieuw leertraject. Wat goed werkt behouden we of passen we aan, aan de hand van nieuwe trends en ontwikkelingen. Door het delen van succesvolle voorbeelden en praktische tips integreren we onze visie op leren in het dagelijks werk.

Met de toepassing van deze vijf kenmerken willen we een aantrekkelijk leerklimaat creëren, waarin het –nog meer dan nu- vanzelfsprekend is dat leren een vast onderdeel vormt van het werk. Dat betekent dat we management én medewerkers nog meer gaan adviseren en ondersteunen met onze visie op leren. Want, hoe geef je goed vorm aan leren in het werk? Zijn alle benodigde randvoorwaarden daarvoor beschikbaar? En zo niet, wat is daar dan voor nodig?

## C. Rollen in het proces van leren in het werk

In een continue leerproces dragen management en medewerkers een gedeelde verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen. Zij hebben hierin wel verschillende rollen.

De **directie** bepaalt welke strategische doelen moeten worden behaald en welke leeropgaven daarbij horen. Zij prioriteert daarin en communiceert deze helder. Ze onderschrijft de visie op het leren in het werk als een onderdeel van het 'nieuwe normaal'. De directie stuurt daarop, door het beschikbaar stellen van budget, tijd en benodigde capaciteit.

De **leidinggevenden** geven vanuit de organisatie richting in de strategische thema's, vertalen de leeropgaven naar ontwikkelvraagstukken voor de eigen sector en functies in het specifiek en stimuleren leren op individueel- en teamniveau. Ze bevorderen leren in het werk door regelmatig tijd te nemen voor reflectie, evaluatie, kennisdeling en uitwisseling van innovatieve ideeën. Dit kan een vast onderdeel zijn in sector- en team overleggen, tijdens goede gesprekken met individuele medewerkers of direct feedback in het werk. Tenminste één keer per jaar worden afspraken en beoogde resultaten vastgelegd in het goede gesprek met de leidinggevende. De leidinggevenden doen dit niet alleen maar stimuleren het gehele team om van elkaar te leren en wordt waar nodig ondersteund door het team Leren & Ontwikkelen en programma's als DADEN en Talent aan Zet.

**De medewerker** vertaalt de sector specifieke thema's naar het eigen werk, voert de regie over zijn eigen ontwikkeling en houdt zijn vakkennis up-to-date. Indien hiervoor kosten moeten worden gemaakt zet de medewerker daarvoor het POB en/of het Talentbudget in. In het werk zoekt de medewerker actief naar nieuwe informatie op intranet én internet, deelt zijn kennis met collega's en vraagt regelmatig om collegiale hulp bij vraagstukken in het werk en in de werkwijze. Medewerkers hebben elk een aandeel in het teamleren en spreken zich constructief/kritisch uit om zo van elkaar te kunnen leren. De medewerker doet dit niet alleen maar bespreekt de benodigde ontwikkeling zo vaak als nodig met de leidinggevende. Tenminste één keer per jaar worden afspraken en beoogde resultaten vastgelegd in het goede gesprek met de leidinggevende. Daarnaast kan men ondersteuning vragen van Talent aan Zet, een mobiliteit adviseur of de adviseurs Leren & Ontwikkelen.

**Het kernteam Leren & Ontwikkelen** is nieuw binnen HRM en bestaat uit een aantal adviseurs Leren en Ontwikkelen en een projectondersteuner. Het team heeft verschillende rollen in het leerproces. Allereerst adviseert het team de directie en leidinggevenden op strategisch niveau over de manier waarop leren en ontwikkelen bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelen en de individuele doelen. Dit komt tot uiting in de onderhavige strategie leren en ontwikkelen dat samen met de vakgroep L&O is ontwikkeld.

Het kernteam L&O vertaalt de doelen in leeropgaven, ontwikkelt leerlijnen voor doelgroepen, schrijft mee aan leerplannen voor een goede uitvraag richting externe leveranciers en verbindt verschillende initiatieven binnen de organisatie met eenzelfde leeropgave.

Het team haalt actief de leerbehoeftes op bij het management in samenwerking met de directiesecretarissen, stelt jaarlijkse bestedingsplannen op voor het AOB, monitort de uitgaven en rapporteert hierover aan de directie.

Tenslotte zorgt het team voor een goede ondersteuning en informatievoorziening naar individuele werknemers bij invulling van het POB/TB en faciliteert bij diverse generieke organisatie brede opleidingsactiviteiten.

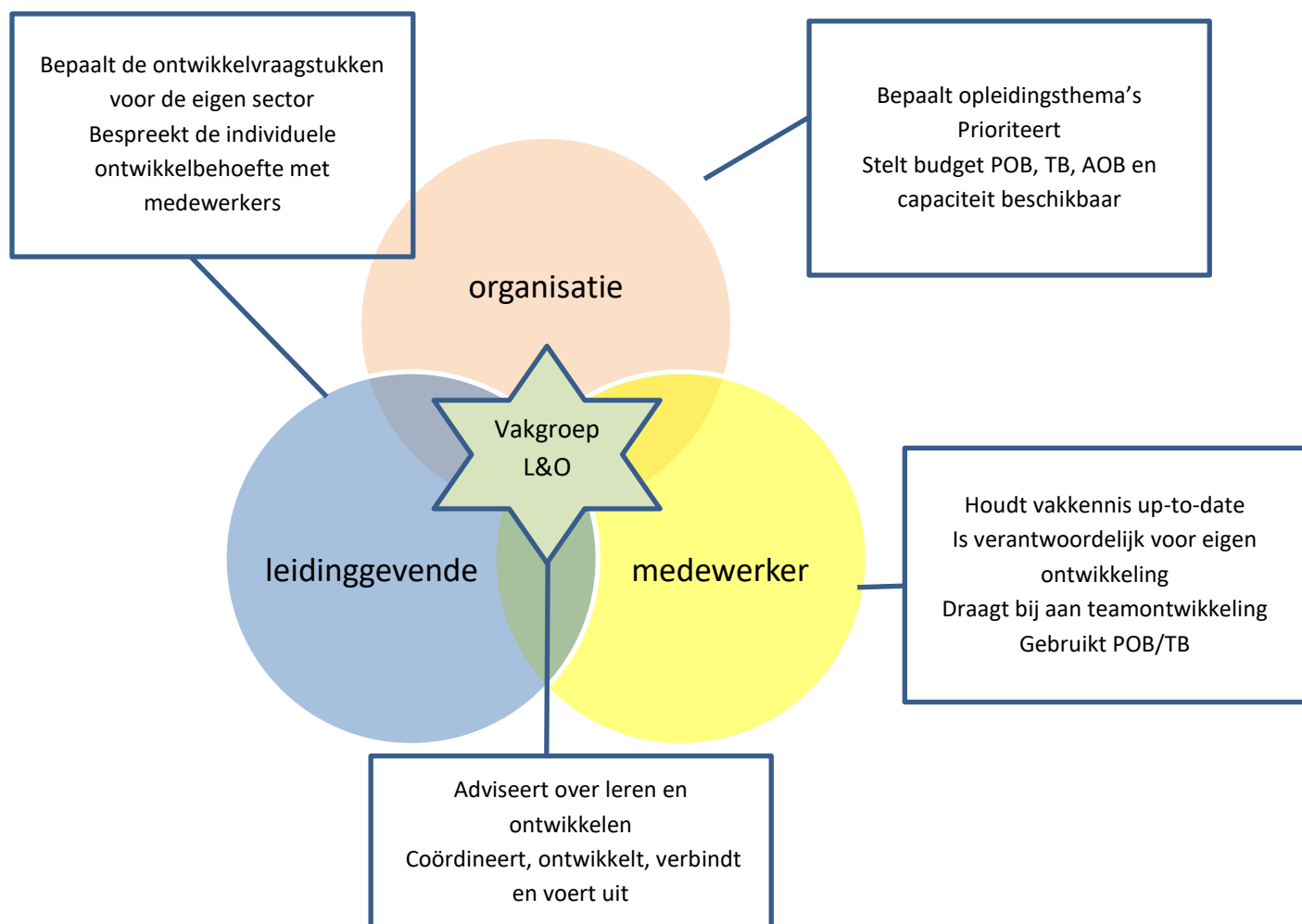
De ***vakgroep Leren en Ontwikkelen (L&O)*** bestaat momenteel uit het kernteam van HRM-adviseurs leren en ontwikkelen en de directiesecretarissen. Vanuit de vakgroep Leren en Ontwikkelen geven we gezamenlijk invulling aan de strategie leren en ontwikkelen, dragen deze uit en wisselen we onze expertise uit. Daarnaast speelt de vakgroep L&O zowel een verbindende rol tussen bestaande opleidingsactiviteiten als bij nieuwe initiatieven uit verschillende plekken in de organisatie.

De vakgroep wil in de uitwerking van de strategie leren en ontwikkelen nauwer gaan samenwerken met iedereen die zich bezig houdt met leren en ontwikkelen in de organisatie. Dit zijn bijvoorbeeld de collega's van DADEN, Talent aan Zet, organisatieadviseurs en grote leveranciers als Ardis.

Uiteraard willen wij als vakgroep Leren & Ontwikkelen ook werken volgens het 'nieuwe normaal'. Daarom stellen we een aantal randvoorwaarden aan deze nieuwe werkwijze:

- Samen: de vakgroep Leren & Ontwikkelen zoekt actief verbinding met collega's en initiatieven in de organisatie die bezig zijn leren en ontwikkelen in relatie tot de organisatieontwikkeling en brengt samenwerking tot stand.
- Van buiten naar binnen: de vakgroep Leren & Ontwikkelen wordt uitgebreid met interne experts vanuit de verschillende bovengenoemde initiatieven. Ook externe experts vanuit de trainingsbureaus worden nauw betrokken bij de vakgroep, om de verbinding en samenhang bij het uitvoeren van de werkzaamheden te optimaliseren.
- Ruimte: de vakgroep Leren & Ontwikkelen neemt ruimte om directie, management en medewerkers gevraagd en ongevraagd én naar eigen inzicht te adviseren over hoe leren en ontwikkelen kan worden ingezet, om organisatiedoelstelling en individuele doelstellingen te ondersteunen.
- Zelfbewust: de vakgroep Leren & Ontwikkelen gaat in dialoog en in adviezen uit van de eigen ervaring, kennis en expertise.

De rollen in schema:



## D. Organisatieontwikkeling en leeropgaven

De directie beschrijft in haar visieverhaal hoe wij willen werken in 2025 en wat we gaan doen om dat te realiseren.<sup>2</sup> In dit verhaal staan doelen geformuleerd die voor de hele organisatie gelden. Daarnaast heeft elke directie specifieke organisatiedoelen benoemd in het kader van Samen Noord-Holland. Daaruit destilleren we zes belangrijke ontwikkelthema's: Open cultuur, opgave- en gebiedsgericht werken, bestuurlijke sensitiviteit, data en technologische vernieuwing, interne beheersing (de basis op orde) en vakmanschap (de 21<sup>e</sup> eeuw medewerker).

Bij elk thema benoemen we hieronder kort de leeropgaven die daar uit voortvloeien. Deze leeropgaven zijn geformuleerd aan de hand van de doelen uit de organisatieopgave: wat willen we bereiken en doen we nu nog niet of onvoldoende? Wat hebben we dus nog te leren?

### 1. Open cultuur

De directie beschrijft in haar visie onder meer dat zij *"...aanspreekbaar wil zijn. Veiligheid staat voor het creëren van een werkklimaat waarin je fouten mag maken. Want van fouten leren we"... Met transparantie streven we een open cultuur na. Wat we kunnen delen, delen we.... Daadkracht staat voor doorpakken. Etterende situaties laten we niet voortbestaan. Knopen doorhakken dus..."*. De Directie schetst hiermee een toekomstbeeld van onze organisatie met alle onzekerheden die daarbij horen. Met ruimte voor verschillen, tussen de directies, tussen collega's, met externe partners. Ruimte om open naar elkaar te zijn in wat we doen en hoe we dat doen, maar ook wat we niet doen. Maar ook transparant naar onze samenwerkingspartners. Uit de omgevingsscan blijkt dat hierin een positieve ontwikkeling te zien is.

|                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leeropgave: "samenwerken is gericht op transparantie en dialoog. We durven fouten te maken, we willen leren, tonen lef en besluitvaardigheid in onze communicatie en in de samenwerking met anderen." |                                                                                                                                                                                                                              |
| Vereiste kennis en inzicht                                                                                                                                                                            | de organisatorische verhouding kennen, inzicht hebben in verschillende communicatiepatronen en -stijlen.                                                                                                                     |
| Vereiste kunde en vaardigheid                                                                                                                                                                         | verschillende communicatiestijlen kunnen toepassen, belemmerende patronen kunnen doorbreken, tegengeluid opzoeken, om kunnen gaan met weerstand, lastige onderwerpen bespreekbaar maken, afspraken maken, elkaar aanspreken. |
| Vereiste houding                                                                                                                                                                                      | bewustzijn van de impact van je handelen op je omgeving, vanuit de kernwaarden "zelfbewust", "ruimte" en "samen".                                                                                                            |

### 2. Opgavegericht en gebiedsgericht werken

Uit de visie van de directie en het werkprogramma van de directie Beleid: *"Thema's als wonen en werken, infrastructuur, mobiliteit, economie en recreatie hebben altijd sterke onderlinge relaties gehad. Vandaag de dag zijn de provinciale opgaven 'definitief met elkaar verweven'. Daarmee is integraal werken niet langer een keuze maar een noodzaak. Voor ons allemaal.*

<sup>2</sup> bron: het visieverhaal "Samen NH: het nieuwe normaal"

*Hetzelfde geldt voor het regionaal of gebiedsgericht werken. Steeds meer vraagstukken spelen op het regionaal niveau. De economische potentie van een gemeente krijgt pas betekenis in samenhang met de sterkten en zwaktes van de omliggende gemeenten. Zo ontstaat een regionaal profiel, niet alleen in economische, maar ook in ruimtelijke en sociale zin. We zullen ons handelen dan ook moeten afstemmen op de specifieke dynamiek die in elk van de acht regio's in Noord-Holland weer anders is. De grootste verandering zit in onze houding en gedrag in de samenwerking met onze partners. Hoe kunnen we de opgaven in de regio oplossen en waar nodig een bijdrage leveren aan het daadwerkelijk realiseren van gewenste projecten”?*

Opgavegericht werken en regionaal of gebiedsgericht werken vereist van ons dat we de opgave als een team oppakken en dat de rollen duidelijk zijn. In het regionaal of gebiedsgericht werken speelt de regiomanager een centrale rol in het proces. In beide aanpakken doen we dit door steeds de juiste organisatievorm te kiezen, goed samen te werken en dat op een effectieve manier te organiseren en te sturen. In de samenwerking is het van belang om continu naar elkaar uit te spreken wat je daaruit (gezamenlijk-) leert over wat je wel/niet te doen hebt, wat je rol wel/niet is, in welk systeem je opereert, hoe je met elkaar het gesprek voert en wat dit betekent voor de aanpak en het vervolg. Zo bevorderen we de integrale samenwerking in de opgave en in het regionaal of gebiedsgericht werken en voorkomen we verkokering.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leeropgave: “in opgavegericht werken en regionaal of gebiedsgericht werken realiseren we samen met verschillende partners onze doelen en ambities. We kiezen onze rol en zijn daar helder over. We werken integraal, resultaatgericht en we zetten ons interne en externe netwerk effectief in.” |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Vereiste kennis en inzicht                                                                                                                                                                                                                                                                       | begrijpen in welk proces van de keten je werkt, weten wat er speelt bij de klant en de partners in de regio, weten welke rol diverse spelers hebben, kennis van burgerparticipatiemogelijkheden, kennis van samenwerkingsmethodes, etc.    |
| Vereiste kunde en vaardigheid                                                                                                                                                                                                                                                                    | omgevingsbewust, opgave kunnen agenderen, procesbegeleiding (laten) uitvoeren, netwerken, communiceren, dialoog aangaan, vergadertechnieken toepassen, samenwerken in een team, reflecteren en bijstellen                                  |
| Vereiste houding                                                                                                                                                                                                                                                                                 | de opgave of het gebied staat centraal, oplossingsgericht denken, lef hebben, buiten de kaders kunnen denken, nieuwgierig naar andere partijen en nieuwe ontwikkelingen. Vanuit de kernwaarden “van buiten naar binnen” “ruimte” en “samen |

### 3. Bestuurlijke effectiviteit

Uit het visieverhaal van de directie: “Dienstbaarheid is de kern van ons ambtelijk vakmanschap. Dat betekent dat onze inspanningen er op gericht zijn om het college te ondersteunen bij de uitvoering van het coalitieakkoord en de overige provinciale kerntaken. Een positief-kritische houding maakt ook deel uit van deze dienstbaarheid. Die houding moeten wij bijvoorbeeld laten zien als er voor een bestuurlijke belangenafweging alléén een sectoraal belang op tafel ligt. Of als de consequenties voor de uitvoering over het hoofd zijn gezien. Dat kan zo maar gebeuren en dat is ook geen schande. Ons ambtelijk streven naar integraliteit verhoudt zich niet altijd tot de wezenskenmerken van de politiek. Onze politieke opdrachtgevers worden voor vier jaar gekozen en willen in die periode zo veel mogelijk resultaten voor hun portefeuille boeken. Dat is géén onwil om integraal te werken, maar dat

*is inherent aan het politieke métier. De politieke achterbannen zijn immers vaak sectoraal georganiseerd en staan voor één specifiek belang.*

*Die spanning, dat fundamentele verschil tussen de politieke en de ambtelijke wereld, moeten we bespreekbaar maken. Professioneel tegenspreken van onze bestuurders is niet altijd makkelijk. In de politiek-ambtelijke verhoudingen is immers sprake van machtsverschillen. Ook die moeten we onder ogen zien. Er is moed voor nodig om een gedeputeerde positief-kritisch te adviseren. Dat kan alleen in een open cultuur. Een cultuur waarin het vanzelfsprekend is om dilemma's bespreekbaar te maken. Vanuit de overtuiging dat een open cultuur externe uitstraling heeft en daarmee in het belang is van de Noord-Hollandse samenleving gaan wij hierover in gesprek met het college van GS."*

We werken in een voortdurend veranderende maatschappij met mondige stakeholders. Nieuws ligt steeds sneller op straat en de omgeving en de politiek anticipeert hier op. Het betekent dat we meer en nauwer samenwerken met die omgeving en met onze bestuurders. Begrijpen welke verschillende belangen er spelen en daarin professioneel kunnen adviseren vereist kennis en ervaring op het gebied van bestuurlijke effectiviteit. Dit vraagt van medewerkers rolscherpte, omgevingsbewustzijn, communicatievaardigheden en flexibiliteit.

|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leeropgave "we weten welke belangen er spelen in ons werkgebied en adviseren hier professioneel in. We zetten onze eigen kennis en expertise in om op een vakkundige, positief kritische manier het bestuur te kunnen adviseren." |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Vereiste kennis en inzicht                                                                                                                                                                                                        | Politiek en bestuurlijk effectief (bestuurlijke verhoudingen kennen en de positie van de provincie in het bijzonder, weten wat de bestuurlijke aandachtsgebieden zijn, (politiek) perspectief van de bestuurder kennen, kennis van coalitieakkoord). Dossierkennis, kennis van wet-& regelgeving en besluitvormingsprocedures. |
| Vereiste kunde en vaardigheid                                                                                                                                                                                                     | Adviesvaardig, professionele tegendruk durven geven, inhoudelijke argumenten inbrengen, belangen van partijen inzichtelijk maken, lastige onderwerpen bespreekbaar kunnen maken, openheid in een gesprek kunnen bevorderen, dialoog bevorderen                                                                                 |
| Vereiste houding                                                                                                                                                                                                                  | Omgevingsbewust, gevoel voor bestuurlijke verhoudingen, gericht op samenwerking. Bewust van je eigen rol en bewust van de impact van je handelen in een bestuurlijke omgeving. Vanuit de kernwaarden "van buiten naar binnen" "ruimte" en "samen".                                                                             |

#### 4. Data en Technologische vernieuwing

In het visieverhaal van de directie staat: *"De technologische revolutie is één van de drie maatschappelijke ontwikkelingen die maakt dat het werk niet meer hetzelfde is als 10 jaar geleden. Wat betekenen deze technologieën voor onze opgaven en hoe kunnen we slim gebruik maken van de kansen die deze technologieën bieden, óók voor onze beherende en uitvoerende werkzaamheden zoals sensing en smart mobility? Een zoektocht die we samen met onze partners zullen moeten inzetten.*

*Daarnaast heeft Nora in het visieverhaal “géén overleg zonder eerst een adequate data-analyse te hebben uitgevoerd. De professionele uitdaging is vervolgens om die data de basis te laten vormen voor een goed gesprek met bewoners, gemeenten, de omgevingsdienst, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven.”*

Om hierop voorbereid te zijn, hebben we actuele kennis en kunde nodig. We investeren hierin door aandacht voor leren én inspireren. De visie op leren is binnen deze leeropgaven van grote waarde. De snelle veranderingen vragen om continu leren en het leren aan en van elkaar maar ook zeker om voldoende specialistische kennis. Voor veel mensen is het niet de kern van hun werk waardoor je je minder bewust bent van wat je niet weet. Door te inspireren en elkaar te helpen met collegiale tips in het werk kan dit bewustzijn worden vergroot. De leeropgave is hiermee tweeledig.

|                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leeropgave: Medewerkers zijn bewust van wat ze nu én in de toekomst moet kennen en kunnen en werken hier stapsgewijs naar toe. “We zijn in staat de impact van technologische vernieuwing binnen ons werk te beoordelen en slim toe te passen binnen onze opgaven.” |                                                                                                                                                                                                                                           |
| Vereiste kennis en inzicht                                                                                                                                                                                                                                          | meer kennis verkrijgen over o.a. datatechnologie, digitalisering en robotisering;                                                                                                                                                         |
| Vereiste kunde en vaardigheid                                                                                                                                                                                                                                       | de 21-eeuws vaardigheden beheersen, zoals ICT-basisvaardigheden en informatievaardigheden, <sup>3</sup> in staat zijn om beleid én uitvoering datagedreven vorm te geven en nieuwe technologie kunnen beoordelen en toepassen in je werk. |
| Vereiste houding                                                                                                                                                                                                                                                    | nieuwsgierig naar nieuwe mogelijkheden (“future literate” <sup>4</sup> ), denken in kansen in plaats van risico’s. Vanuit de kernwaarden “van buiten naar binnen” en “ruimte”.                                                            |

## 5. Interne beheersing: basis op orde

Uit het visieverhaal van de directie: *“Onder de noemer basis op orde moeten we blijven werken aan het verder verbeteren van onze bedrijfsprocessen en in het bijzonder aan onze planning en control-cyclus. Het uitgangspunt daarbij is: de lijn is verantwoordelijk voor ..... Als verantwoordelijke word je wel geholpen bij taken die je zelf onvoldoende beheerst. Bijvoorbeeld de behandeling van een zaak in Verseon of het maken van een winkelwagen eens per drie maanden.”*<sup>5</sup>

Van belang is een goed fundament voor de informatiesystemen, processen en de organisatie, waarbij kennismanagement een belangrijke rol speelt.

Uit de Omgevingscan blijkt onder meer dat de hoge mate van wisselingen van medewerkers door de buitenwereld een negatieve invloed heeft op de samenwerking. Ze ervaren grote verschillen in werkstijl, kennis en ervaring. Eigenlijk doet de omgeving een oproep om onze kennis goed te borgen, zodat de continuïteit van de samenwerking met de omgeving kan worden geborgd.

Procesmatig werken kan hierbij als een belangrijk instrument worden gezien om een eenduidige werkwijze te hanteren.

*“Door processen in kaart te brengen weet iedereen wat zijn rol is: niet meer denken vanuit de eigen functie (‘dat is mijn taak niet’ of ‘daar ben ik niet verantwoordelijk voor’) maar vanuit een proces: wat gebeurt er wanneer, door wie en waarom eigenlijk? Hoe sluiten al die processen op elkaar aan? Welke schakel ben jij, wat heb je*

<sup>3</sup> Bron: <https://slo.nl/thema/meer/21e-eeuwsevaardigheden/>

<sup>4</sup> Bron: Future literate, vrij vertaald: Toekomstgeletterdheid: de toekomst gebruiken om het heden te beïnvloeden. Een door UNESCO ontwikkeld concept

<sup>5</sup> Bron: Visieverhaal Samen Noord-Holland, op weg naar het nieuwe normaal

*daarvoor nodig en wat doen anderen weer met 'jouw' werk? 6 Procesmatig denken draagt hiermee ook bij aan directie overstijgend en opgabegericht werken. Kaders bieden slechts houvast, inspiratie en inzicht. Ze zijn een hulpmiddel, geen dogma. Binnen de kaders is er maximale vrijheid voor professionele deskundigheid, creativiteit en vakmanschap.”<sup>7</sup>*

De directie Concernzaken speelt een belangrijke rol in dit proces. Zij adviseren collega's vanuit specialistisch kennis, ontzorgen waar mogelijk en delen de benodigde basiskennis binnen de organisatie. Daarbij gaan zij uit van een eigen verantwoordelijkheid van de medewerker om hun kennis actueel te houden. Samen mogelijk maken is dan ook de focus van deze directie voor 2019-2020.

|                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leeropgave : “De kennis en vaardigheden die we nodig hebben om onze bedrijfsprocessen op orde te houden is permanent actueel. |                                                                                                                                                                                                           |
| Vereiste kennis en inzicht                                                                                                    | kennis over onze belangrijkste processen is up-to-date, weten welke rol je vervult in het bedrijfsproces: eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer, uitvoerder en waar je terecht kunt voor hulp en advies. |
| Vereiste kunde en vaardigheid                                                                                                 | het instrumentarium van een goede eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer beheersen en toepassen.                                                                                                        |
| Vereiste houding                                                                                                              | werken en denken vanuit de keten en de werkzaamheden van de diverse stakeholders, vanuit de kernwaarde “samen”.                                                                                           |

### 6. Financiële hygiëne: naar bewust bekwaam

De directie heeft in de eerste helft van 2019 besloten dat vanuit het programma Samen Noord-Holland twee speerpunten centraal staan: “Daden” en “Financiële Hygiëne”. Aanleiding voor de start van het programma financiële hygiëne was het niet soepel verlopen van het jaarrekeningtraject en de accountantscontrole. De organisatie moet meegroeien in de verscherping van de regelgeving en het strengere optreden van de AFM richting accountantskantoren. Naast deze externe verandering hebben budgethouders en proceseigenaren ook de behoefte aan meer grip op de financiële processen en cijfers. (Bron [Intranetpagina programma Financiële Hygiëne](#) ). Er zijn diverse programma's en projecten gestart die bijdragen aan bovenstaande organisatie brede opgave:

|                    |                                                                   |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Financiële Hygiëne | •Verbeteren Financiële informatie-voorziening                     |
| P&C                | •Uitvoering en verbeteren Planning & Control                      |
| VIC                | •(Verbijzonderde) Interne Controle                                |
| Processen centraal | •In kaart brengen van processen en bevordering procesmatig werken |

Bron: [Wie doet wat Intranet Financiële Hygiëne](#)

Verdere borging van de opgedane financiële kennis is dan ook een belangrijk aandachtspunt binnen PNH. Ook binnen deze leeropgave is aandacht voor continu-, van elkaar leren en bewustwording (van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam) een belangrijke succesfactor. Deze leeropgave sluit aan en specificeert de eerder genoemde leeropgave interne beheersing: basis op orde.

<sup>6</sup> Bron: [Projectpagina Processen centraal Intranet](#)

<sup>7</sup> Bron: [Projectpagina Processen centraal Intranet](#)

|                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leeropgave : “De kennis en vaardigheden die we nodig hebben om onze financiën op orde te houden is permanent actueel. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Vereiste kennis en inzicht                                                                                            | Kennis over onze belangrijkste financiële processen, kennis van de verantwoordelijkheden binnen de eigen rol, kennis van-, en inzicht in financiële processen en cijfers, weten waar je terecht kunt voor hulp en advies.                                                                                |
| Vereiste kunde en vaardigheid                                                                                         | Uitvoering kunnen geven aan de verantwoordelijkheden binnen de eigen rol, financiële processen en cijfers kunnen interpreteren en omzetten naar benodigde actie, signaleren van verbetering. Oftewel: het instrumentarium van een goede eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer beheersen en toepassen. |
| Vereiste houding                                                                                                      | werken en denken vanuit de keten en de werkzaamheden van de diverse stakeholders, vanuit de kernwaarde “samen”.                                                                                                                                                                                          |

## 7. Vakmanschap: de 21<sup>e</sup> eeuwse medewerker

In het visieverhaal staat; *“Ook in de toekomst hebben we evenveel behoefte aan goede generalisten als aan specialisten. Zeker als we kennis, nu al een sterk punt, nog belangrijker gaan maken (...) Het belang van het voeren van regie over je eigen loopbaan kunnen we niet genoeg onderstrepen. Over tien jaar bestaat een kwart van alle beroepen niet meer, 60% van de banen over tien jaar kennen we nog niet.....”*.

Het nemen van regie over onze eigen ontwikkeling is géén vrijblijvend proces. Die regie verplicht ons actief te werken aan het vak van ambtenaar in de 21<sup>e</sup> eeuw. We verwachten van medewerkers dat kennis en expertise up to date is en blijft en dat dit gebeurt in het licht van de ontwikkelingen die we als organisatie doormaken. De leidinggevende heeft hierin een faciliterende, stimulerende en ook sturende rol. Voor professionele ontwikkeling stelt de directie een persoonlijk opleidingsbudget (POB) ter beschikking.

|                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leeropgave: “elke medewerker voert actief de regie op eigen loopbaan en de eigen professionele ontwikkeling. Continu leren is in het werk is algemeen geaccepteerd en daar wordt actief op gestuurd door het management.” |                                                                                                                                                                                                                                             |
| Vereiste kennis en inzicht                                                                                                                                                                                                | eigen vakkennis bijhouden en zich op de hoogte stellen van nieuwe ontwikkelingen en trends in het vakgebied. Weten waar je terecht kunt bij hulp en advies. Kennis van de ontwikkelingen in de organisatie en de organisatiedoelstellingen. |
| Vereiste kunde en vaardigheid                                                                                                                                                                                             | in staat zijn om actief te sturen op de eigen loopbaan en professionele ontwikkeling door je eigen leerbehoeftes in kaart te brengen en om te zetten in effectieve leeractiviteiten, je eigen kennis overdragen aan collega's.              |
| Vereiste houding                                                                                                                                                                                                          | zelf verantwoordelijkheid nemen voor je eigen leerproces en deze afstemmen op de ontwikkelingen in de organisatie, bereidheid hebben om je kennis te delen, vanuit de kernwaarde “samen” , “zelfbewust” en “ruimte”.                        |

## E. Conclusie en vervolg

De algemene uitdaging voor de komende jaren blijft om het bestaande leeraanbod zo veel mogelijk te laten aansluiten bij de visie op leren. Dit bereiken we door het actief stimuleren van continu leren en evalueren in het werk waardoor een leercultuur kan ontstaan. Dit is een opgave voor het cluster Talent binnen HR in het algemeen en voor team Leren & Ontwikkelen specifiek. Daarnaast kijken we bij nieuwe leervragen uit de organisatie naar de aansluiting op de visie op leren, de organisatie brede leeropgaven en de specifieke kennis en vaardigheden (leerdoelen). Het team L&O ondersteunt en adviseert hierbij leidinggevenden en management. Tenslotte proberen we ook de vorm van het aanbod zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de visie op leren door het inzetten van een combinatie van e-learning, groepsbijeenkomsten, tussentijdse opdrachten, praktijkcasussen, inspiratiesessies, etc.

Er zijn drie leeropgaven waar we de eerstkomende tijd extra aandacht aan besteden en leeractiviteiten voor zullen ontwikkelen: **Bestuurlijke effectiviteit, Data en technologische vernieuwing en Financiële hygiëne.**

Om onze basis op orde te krijgen willen meer datagedreven gaan werken. We willen inzicht krijgen in de kwantiteit en kwaliteit van zowel de benodigde vaardigheden per doelgroep als die van het leeraanbod dat hierop zou moeten aansluiten. Hierbij kan gedacht worden aan het verkrijgen van de volgende informatie:

- Het noodzakelijke en gewenste opleidingsaanbod per doelgroep
- Het daadwerkelijk gevolgde opleidingsaanbod per doelgroep
- De mogelijke “gap” in opleidingsaanbod dan wel aan- en afwezigheid per doelgroep
- De evaluaties van het aangeboden opleidingsaanbod
- De evaluaties van het gebruik van het AOB, POB en TB

Op basis van deze informatie kunnen we de komende jaren de effecten van deze strategie Leren en Ontwikkelen monitoren en bijstellen.