

# Werkend leren

17 juni 2020



Visie leren en ontwikkelen UWV 2020-2025



# Werkend leren

**Onze klanten, de politiek en maatschappij stellen steeds hogere eisen aan UWV. Wij willen aan die eisen voldoen. We willen de beste publieke dienstverlener zijn en expert op het gebied van sociale zekerheid.**

**Onze klanten willen we nieuw perspectief bieden om aan werk en maatschappij deel te nemen. Wij stimuleren daarom werken. Als werken onmogelijk is, zorgen wij snel voor tijdelijk inkomen. Dat doen wij samen met onze publieke en private partners.**

Om deze ambitie waar te maken is onze organisatie ingericht om een optimale dienstverlening aan onze klanten te bieden. We doen dit vanuit de waarden Respect, Openheid, Eigen verantwoordelijkheid en Professionaliteit (ROEP) en middels onze strategie Vertrouwen in Vakmanschap. Voor ons betekent vakmanschap dat:

- we onze opdracht begrijpen en die uitvoeren met kennis van de context waarin we werken
- we de juiste opleiding, kennis en vaardigheden voor ons vak hebben en houden
- we de bewezen succesvolle methoden kennen en toepassen

Dit betekent drie dingen voor ons werk:

- we zijn duidelijk over de kaders en sturen op de bedoeling
- we kiezen de beste aanpak voor onze klanten
- we werken goed samen – intern en extern

Binnen de sociale zekerheid vinden voortdurend grote

veranderingen plaats, die direct invloed hebben op de dienstverlening aan onze klanten en op het werk van UWV. Dat vraagt van ons als medewerker, team en organisatie dat we snel en flexibel inspelen op die veranderingen. Ook veranderingen buiten de sociale zekerheid, zoals de exponentiële groei van kennis, vuca-wereld, future/21<sup>th</sup> century skills, nodigen ons nadrukkelijk tot ontwikkelen uit.

Onze klantbelofte, onze ambitie, waarden en strategie vragen permanent Performance Gericht Leren & Ontwikkelen.

*"Professionalisering leidt niet vanzelfsprekend tot professionaliteit. Uiteindelijk is het niet de organisatie die leert, maar het leren zit ook niet puur in mensen. Het leren in organisaties speelt zich voor een belangrijk deel af "tussen" mensen en is daar collectief van aard."  
- Manon Ruijters: Queeste naar goed werk*

# Inhoud

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 1.      | Werken en leren geïntegreerd .....             | 4  |
| 2.      | Leren door evalueren en reflecteren .....      | 5  |
| 3.      | Regisseur eigen ontwikkeling en loopbaan ..... | 6  |
| 4.      | Bevorderen van co-creatie .....                | 7  |
| 5.      | Inzet (mobiele) leertechnologie .....          | 8  |
| 6.      | Terugverdienen van investeringen .....         | 9  |
| 7.      | Leerklimaat .....                              | 10 |
| Bijlage | Visie op leren .....                           | 11 |



# 1. Werken en leren geïntegreerd

Werkplek leren is de norm. Geplande leerinterventies gebeuren op basis van het 70:20:10 concept en "the flipped classroom". Om de verbinding tussen leren en werken te bevorderen, is de aandacht voor en de begeleiding bij de transfer van het geleerde naar het werk belangrijk. In het dagelijkse en ongeplande leren zien we dat medewerkers op verschillende manieren leren en faciliteren we de verschillende leerstijlen uit de leercirkel van Kolb. Door aandacht voor en begeleiding bij de verbinding tussen leren en werken vergroten we de transfer.

Door formeel en informeel leren met elkaar te combineren versterken ze elkaar. Naast vormen van formeel leren zoals opleidingen (onder andere het All You Can Learn aanbod), seminars en workshops, faciliteert UWV ook vele vormen van informeel leren zoals intervisie, meelopen met collega's, collegiale feedback, coaching, platforms met chat en videofunctie, leren in teamverband en door samenwerken (21<sup>st</sup> century skills), netwerken, innovatielabs en In gesprek met de Raad van Bestuur.

## 70:20:10 leermodel

70

Werkpleklernen

20

Sociaal leren

10

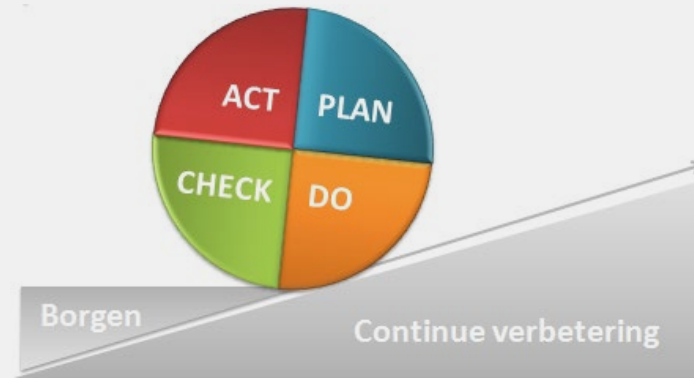
Formeel leren



## 2. Leren door evalueren en reflecteren

Geplande leerinterventies op individueel, team- of organisatieniveau worden ingezet na uitvoerige probleemanalyse. Soms zijn, naast de leerinterventie, ook organisatie-, proces- of systeemaanpassingen nodig. Geplande leerinterventies beginnen met het vóóraf vaststellen van beoogde resultaten, gevolgd door een leerinterventie en het tussentijds meten van de resultaten. Beoogde effecten van die leerinterventies worden gemeten en geëvalueerd met inzet van learning analytics en big data. Alle relevante data over presteren, leren en loopbaan is beschikbaar voor medewerkers en managers.

Deze aanpak is de DEMING-cirkel: plan-do-check-act. Voorbeelden van evaluatie-instrumenten en momenten zijn 360°-feedback, vragen van de Samenwerkingsmeter, standaardvragenlijsten evaluatiesysteem, klantfeedback en projectevaluaties, functionerings- en beoordelingsgesprekken en teamevaluaties. In het ongeplande, en veelal informele leren, is reflecteren de grootste aanjager van leren. We stimuleren het reflecterend vermogen van medewerkers, zodat er individueel en groepsgewijs stilgestaan kan worden bij het dagelijkse werk.



*"By three methods we may learn wisdom:  
first, by reflection, which is the noblest;  
second, by imitation, which is the easiest;  
and third by experience, which is the bitterest."  
- Confucius*

# 3. Regisseur eigen ontwikkeling en loopbaan

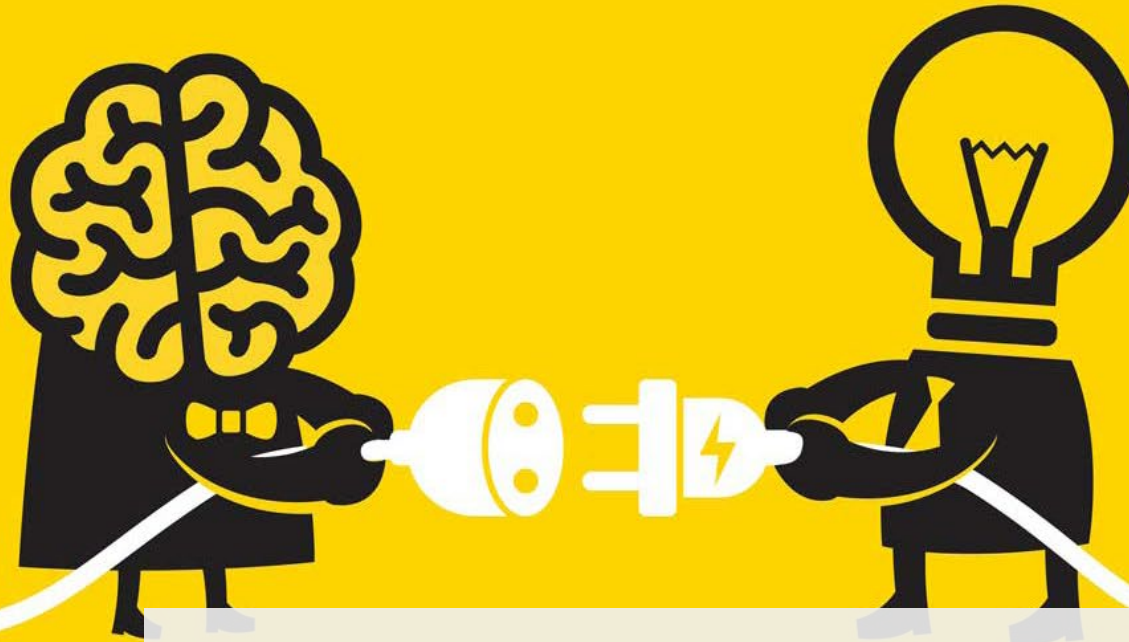
De medewerker is regisseur van de permanente vak- en persoonlijke ontwikkeling. De leidinggevende heeft een ondersteunende rol waarmee hij de voorwaarden creëert waarbinnen medewerkers echt kunnen leren, afgestemd op het ontwikkelniveau van de medewerker. Denk daarbij aan psychologische veiligheid en voorbeeldgedrag.

De L&O organisatie biedt de medewerker een modern leerportaal en leertechnologie, een passend ontwikkelaanbod en coaching. De medewerker zorgt zo voor duurzame inzetbaarheid, een goede werk-privé balans en voor een goede loopbaan binnen óf buiten UWV.

Het is noodzakelijk je vak te onderhouden. Ons vakmanschap betekent dat we onze opdracht begrijpen en die uitvoeren met kennis van de context waarin we werken. We kennen de bewezen succesvolle methoden en passen deze toe. Voor je vakontwikkeling baseer je je op de professionele standaard die geldt voor jouw functie/rol. De "stages of concern" (Cora Smit) geven inzicht in de fase van ontwikkeling en welke behoefte er bij het leren is.

Het leren gaat zowel over de inhoud van het werk, als over de ontwikkeling van de medewerker als persoon in zijn werkomgeving, als over de ontwikkeling van een systeem en de samenhang tussen alle subsystemen. Performance Gericht Leren & Ontwikkelen kun je zelf doen of samen met anderen. Het kan via online leren op je eigen werkplek, werkoverleg, samenwerken met collega's, stage lopen, intervisie, coaching, deelnemen aan discussieplatforms, volgen van een studie of congres.





## 4. Bevorderen van co-creatie

Veel partijen houden zich bezig met Leren & Ontwikkelen binnen en buiten UWV. Allereerst medewerkers en teams zelf. Daarnaast de divisie-Academies en opleidingsafdelingen, adviseurs Leren & Ontwikkelen, HRM adviseurs, vakgroepen en diverse stafafdelingen zoals Mobiliteit, Arbo, UWV Academie, Performance Development, Integriteit en Kwaliteit. Buiten UWV zijn dat de gecontracteerde preferred partners / Leer & Ontwikkelspecialisten, opleidingsinstituten, ROC's, hogescholen en universiteiten.

Leren gebeurt in co-creatie doordat alle UWV-afdelingen, UWV-professionals en externe partners die expertise hebben op het gebied van leren met elkaar samenwerken en kennis, kunde en ervaringen uitwisselen. UWV stimuleert partijen met elkaar in gesprek te gaan en faciliteert netwerkbijeenkomsten, community leren, inter- en intraprofessioneel leren, coalities, leerplatforms en L&O-café's.



## 5. Inzet (mobiele) leertechnologie

Medewerkers en management beschikken over moderne (mobiele) leertechnologie, methoden en technieken, die de eigen regierol bij leren en ontwikkelen mogelijk maken. De medewerker gebruikt een gepersonaliseerde leerportaal waarin alle leeractiviteiten, toetsen en kwalificaties, digitaal, 24/7 en via verschillende apparaten beschikbaar zijn. UWV biedt een breed assortiment aan hulpmiddelen

zoals analyse- en diagnosetools, checklists, werkvormen, formats, tevredenheidsmeters, evaluatie-instrumenten, het opleidingsbestelsysteem. Via online leren, Digitale Werkplek UWV, Sharepoint, Yammer en virtual classrooms en interactieve communicatiekanalen worden de diverse methoden, technieken en hulpmiddelen met elkaar gedeeld en verbeterd.

# 6. Terugverdienen van investeringen

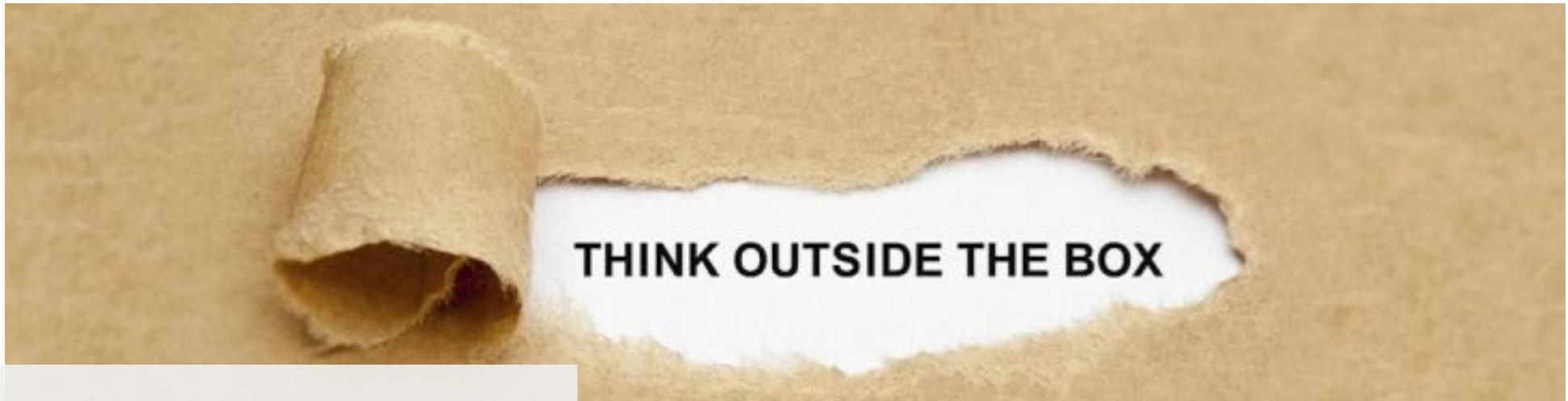
UWV investeert veel in Leren & Ontwikkelen. We streven ernaar dat die investeringen zo goed mogelijk worden ingezet en rendement opleveren voor jezelf, je team, onze organisatie en bovenal onze klanten. Om dit te bereiken is het belangrijk om jaarlijks (bijvoorbeeld in de HRM cyclus) en voorafgaand aan iedere interventie afzonderlijk vast te stellen welk resultaat bereikt moet worden en wat daarvoor verbeterd moet worden. Welke oplossing daar het beste bij past en welke investering dat vraagt. Het kan bijvoorbeeld zijn dat aanpassen van systemen of werkprocessen een betere oplossing is, dan het volgen van een opleiding of training. Na een interventie wordt onderzocht of het verwachte resultaat ook is bereikt. Voor het meten van het rendement zijn diverse intake-, diagnose- en (digitale) evaluatie-instrumenten beschikbaar.

UWV heeft door selectie op kwaliteit en prijs contracten afgesloten met verschillende preferred partners op het gebied van Performance Gericht Leren en Ontwikkelen die erkende standaard en maatwerk opleidingen en andere interventies aanbieden. Je vindt ze onder andere in het All You Can Learn aanbod. Daarnaast bieden de verschillende onderdelen van UWV hun eigen, vooral functie specifieke aanbod. UWV vergroot de transparantie door bij deze bureaus compliant in te kopen.

*"People need to embrace lifelong learner mindsets and make additional personal investments of 4-8 hours a week for learning. By doing so, a "work & learning week" of 40-48 hours would become the new normal. The Netherlands does not have a culture in which employees recognize the need to make financial investments in their own development. 96% of investments in learning and development are made by employers."*

*- Nick van Dam: Learn or Lose*





## 7. Leerklimaat

UWV is een lerende organisatie en vindt het daarom belangrijk dat medewerkers en teams de ruimte nemen en krijgen om innovaties en trends op het gebied van Leren & Ontwikkelen te benutten om tot nog betere prestaties te komen. Het is van belang dat dilemma's worden gedeeld en dat fouten gemaakt mogen worden om ervan te leren. We benutten de rode draden en inzichten om onze performance te verbeteren.

UWV maakt daarvoor gebruik van nieuwe concepten en technologische ontwikkelingen, zoals blended learning, online leren, SPOC (small private online course), actionlearning, SLIM werken, breinleren en social media. Hiervoor wordt onderzoek gedaan, worden nieuwe werkwijzen ontwikkeld en uitgetest en worden technieken getest in pilots. We zorgen er daarmee voor dat er voor iedereen een actuele en inspirerende leeromgeving is met de nieuwste middelen.

# Bijlage visie op leren

## Visie op online leren versie 1.0

Deze visie is een specificering van de visie op leren en ontwikkelen; Werkend Leren. De 7 uitgangspunten uit die visie gelden ook voor de visie op online leren. Deze bijlage concretiseert de online aspecten van deze visie. Onder online leren verstaan we formele en informele leersituaties waar geleerd wordt met behulp van informatie en communicatietechnologie.

### **Aanleiding en noodzaak**

De ontwikkeling en ondersteuning van leren kent een sterke digitalisering en automatisering. De technologische mogelijkheden en toepassingen ontwikkelen zich snel. Om als organisatie bij te blijven zijn een brede horizon en lange termijnvisie op online leren noodzakelijk.

Deze technologische vernieuwingen en mogelijkheden vragen om UWV-brede afstemming en richting. Meerdere technologische toepassingen moeten op elkaar afgestemd worden. De verschillende tools die met leren gemoeid zijn vragen om overzicht en besluitvorming in samenhang. Het betrekken van gebruikerswensen en ervaringen is daarbij van groot belang.

### **Doel**

Werkend leren is het fundament van een toekomstbestendige en succesvolle UWV-organisatie. Een doordachte didactische mix van online en offline componenten zorgt voor effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit van leren met een optimaal leerrendement.

UWV is als landelijke organisatie gebaat bij kwalitatief hoogwaardig online leren; het maakt de organisatie wendbaar\* en aantrekkelijk als werkgever. Het bevordert de performance en de uniformiteit die de opdrachtgever van ons vraagt. Het maakt leren makkelijker toegankelijk, adaptief en tijd- en plaats-onafhankelijk en daarmee efficiënter en doeltreffender. Het faciliteert individueel leren, teamleren en organisatieleeren.

Het sluit bovendien aan bij onze digitale dienstverlening aan de klant en bij de ontwikkelingen op het gebied van leren en ontwikkelen.

\* Wendbaar denk bijvoorbeeld aan het uitvoeren van nieuwe regelingen op korte termijn en het opleiden van medewerkers daarvoor. Het opleiden van grote aantallen nieuwe medewerkers, die direct een deel van de week thuiswerken. Mobiele technologie is daarbij onmisbaar.

# Visie

Online leren maakt werkend leren flexibeler, efficiënter en effectiever en draagt zo bij aan een toekomstbestendige en succesvolle UWV-organisatie. Het leerklimaat is gericht op het benutten van online potentieel (medewerker en technologie) voor het verbeteren van de prestaties

Online leren faciliteert:

- Actieve autonoom lerende medewerkers  
*Medewerkers kunnen hun eigen leerpad vormgeven op de manier én in het tempo dat hen past*
- Vakbekwame medewerkers  
*Er zijn mogelijkheden voor online toetsing en zelfscans. Trainingen kunnen snel in didactisch onderbouwde vorm aangeboden worden aan grote groepen medewerkers.*
- Werkend, samenwerkend en spelend leren  
*Leren op de werkplek wordt vergemakkelijkt door online tools. Samen aan een vraagstuk werken of kenniscreatie gaat sneller bij inzet van de juiste leertechnologie. Co-creatie; het delen van kennis, kunde en ervaringen wordt eenvoudiger door online tools. Daarnaast kan online leren aantrekkelijker en uitdagender worden gemaakt door gamification.*
- Reflectie en feedback  
*Reflectie is een van de meest krachtige manieren om te leren. Online mogelijkheden voor feedback van collega's, supervisors, mentoren en klanten ondersteunen groei en direct leren op de werkplek.*
- Inzicht in leerresultaten en -rendement (learning analytics)  
*Leren kost tijd en geld, zorgvuldige afwegingen over investeringen zijn noodzakelijk. Het goed in kaart brengen van de resultaten van leerinterventies en het leerrendement voor de organisatie is daarbij een voorwaarde.*



## Leerprocessen en tools

Effectief online leren gaat over het didactisch juist samenbrengen van leerdoel en technologie. Hoe kun je beschikbare tools efficiënt en effectief inzetten in leerprocessen. Bij UWV wordt nu al gebruik gemaakt van verschillende tools en technologie voor learning journeys. Net als in een customer journey legt een lerende een bepaald pad af, een leerpad. Het betreft een aaneenschakeling van activiteiten om bepaalde leerdoelen te bereiken.

*Voorbeeld: Een learning journey kan starten bij een test via het loopbaancentrum, en met een bestelling in het bestelsysteem naar een interne training (of externe training via een leverancier) leiden, op een leerplatform. De learningjourney kan tijdens het leerproces nog online interactie met peers via andere tools (bijvoorbeeld via yammer) omvatten en eindigen in een evaluatiesysteem, waar later ook de transfer en het rendement gemeten worden.*

Leren is zelden een lineair proces. Informeel en formeel leren, online en offline wisselen elkaar af. De verschillende fasen in een formeel leerproces zijn wel te duiden en die fasen hangen samen met een verdeling in de te gebruiken tools. Om die reden hanteren we een indeling in 3 fasen: voorbereiding, leren en follow-up.

## Fasen in learning journeys



### Voorbereiding:

- Er is voor medewerkers breed, inspirerend en continu makkelijk toegankelijk leeraanbod dat zowel vakinhoudelijke als bredere ontwikkeling ondersteunt. De online middelen activeren en stimuleren leren.
- De medewerker heeft goed inzicht in het curriculum van zijn vak en de mogelijkheden tot verbreding, verdieping en specialisatie.
- De medewerker heeft mogelijkheden zijn ontwikkelbehoefte te onderzoeken en zijn talenten, kennis en vaardighedenniveau te testen.
- De medewerker kan zich autonoom ontwikkelen en wordt daarbij ondersteund en gestimuleerd door zijn manager.
- Er wordt door leerexperts een goede analyse gemaakt om tot performancegerichte interventies te komen.

## Leren

Medewerkers bij UWV kunnen zich online zowel vakinhoudelijk, functiegericht als breder ontwikkelen. Het online UWV aanbod bindt en boeit medewerkers.

Medewerkers worden gefaciliteerd met online en mobiel toegankelijke leeromgeving(en) en tools. De omgeving(en) en tools maken personaliseerd en adaptief leren mogelijk; op elke plaats, elk tijdstip en in elk tempo. Een hoog niveau van interactiviteit wordt ondersteund; professionele uitwisseling via forums en chats ondersteunen reflectie en feedback. Feedback kan makkelijk tijdens en over het werk worden opgevraagd.

Er zijn tools die het maken van e-learning technisch eenvoudig en uiterlijk aantrekkelijk en inspirerend maken; game-mechanics zijn daarbij toepasbaar. De systemen ondersteunen niet alleen kennisontwikkeling maar ook kenniscreatie en ontwikkeling op het gebied van vaardigheden, houding en gedrag, en hiermee de toepassing van het geleerde in de praktijk. Virtuele ontmoetingen zijn mogelijk en virtual classrooms met didactische toepassingen zijn voorhanden en leuk en makkelijk in gebruik. Voor systemen waarin veelvuldig gewerkt wordt zijn oefensystemen dan wel performance supportsystemen beschikbaar, zodat medewerkers kunnen oefenen voordat ze met echte klantgegevens aan de slag gaan.

## Follow-up

Leerstof is makkelijk benaderbaar en terug te vinden op individueel niveau en herbruikbaar op organisatieniveau. De medewerker kan goed zijn eigen ontwikkeling en activiteiten volgen, wordt getriggerd en gestimuleerd door opfrisboosters en suggesties voor logisch volgende leeractiviteiten.

Met evaluatietools brengt UWV het rendement (=opbrengst versus investeringen) van leren goed en makkelijk voor de hele organisatie in kaart. Rapportage is mogelijk op organisatieniveau, interventieniveau, teamniveau en individueel niveau.





## COLOFON

Werkend leren – Visie Leren & Ontwikkelen UWV 2020-2025 is ontwikkeld door Performance Development (onderdeel van Concern HRM – HRM Uitvoering) i.s.m. divisies, directoraten en stafafdelingen UWV.

De visie is mede gebaseerd op diverse interne UWV visienota's, beleidsplannen en opvattingen van interne stakeholders en literatuur zoals Borghans, Brinkerhoff, Cross, Kessels & Smit, Kirkpatrick, Kolb, Maslow, Phillips, Ruijters, Van Dam, Vygotsky.

© UWV Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.