

ELKE DAG LEREN

Visie op leren en ontwikkelen 2021 – 2025

Deel 1: Visie en leidende principes



Provincie Utrecht

Vastgesteld door het Concern Management Team op 8 juli 2021

INLEIDING

In deze notitie staat het 1^e deel van de visie op leren en ontwikkelen van de provincie Utrecht. Het 1^e deel van de visie bestaat uit vijf onderdelen

1. Trends en factoren
2. Waarom: doelen van leren en ontwikkelen
3. Wat: visie op de inhoud van het leren
4. Hoe: visie op vorm van het leren
5. Principes voor de uitwerking

De laatste visie op leren en ontwikkelen is vastgesteld in 2015. Deze visie heeft geen zeggingskracht meer op dit moment.

Op 9 juli 2020 heeft het CMT de vervolgopdracht voor de UtrechtAcademie vastgesteld. Om leren en ontwikkelen binnen de organisatie beter te borgen en focus aan te brengen in de aanpak en het aanbod van de UtrechtAcademie is het nodig een nieuwe visie vast te stellen. Deze visie geeft richting aan het leren en ontwikkelen binnen de provincie Utrecht voor de komende jaren (2021 – 2023). Het proces en de visie is geknipt in twee delen. In deel 1 staat centraal waarom we leren en ontwikkelen belangrijk vinden en welke principes we hierbij leidend willen laten zijn. In deel 2 uitgewerkt hoe de organisatie van leren en ontwikkelen er uit ziet, inclusief rollen, taken en verantwoordelijkheden. Ook komt in deel 2 de financiering aan de orde.

MISSIE ORGANISATIE

We bouwen aan een gezonde, groene, duurzame, inclusieve en aantrekkelijke provincie voor onze inwoners en de generaties na ons.¹



fotograaf: Jurjen Drenth

TRENDS EN FACTOREN

De volgende trends en factoren bij de provincie zijn relevant voor het ontwikkelen van een visie op leren en ontwikkelen:

Rol

- De rol van de provincie verandert doordat de maatschappij verandert.
- Nieuwe wetgeving, zoals de Omgevingswet, leidt tot andere taken en vraagt om een andere rolinvulling.
- De media spelen een steeds grotere rol, ook in de communicatie tussen overheid en burger.
- De samenleving digitaliseert (en internationaliseert).

"Volg de actualiteiten om adaptief vermogen te verhogen. Loop niet achter de feiten aan, maar loop voor op de zaken die op je afkomen." Hans Mertens, Teamleider project-, programma-, en procesleiders voor het landelijk gebied

Arbeidsmarkt

- Mensen werken langer en hebben in hun loopbaan meer variatie (in taken, functies en werkgevers).
- Werkgevers vragen meer en vaker om medewerkers met niet-inhoudelijke vaardigheden naast kennis. Of: De waarde van niet-inhoudelijke vaardigheden tov kennis neemt toe.
- Vervullen van specialistische functies blijkt steeds moeilijker.

Medewerkers

- Het personeelsbestand bij de provincie vergrijst en verlies van kennis en ervaring is een risico.
 - 15% van het huidige personeelsbestand gaat binnen 5 jaar met pensioen.
 - De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand is 47,5 jaar.
 - De groep 20-29 jaar is, samen met de groep 30-39 jaar, de kleinste groep
- Personeelsbestand is (nog) geen afspiegeling van de maatschappij. Verbeteren van diversiteit en inclusiviteit is een aandachtspunt.

¹ De missie is afkomstig uit het coalitieakkoord 2019 – 2023 Nieuwe energie voor Utrecht. Het is de 1^e waarde uit het voorwoord. Het begrip 'inclusieve' is toegevoegd nav de besprekingen over de conceptvisie.

De volgende trends en factoren rond leren en ontwikkelen zijn relevant voor het ontwikkelen van een visie op leren en ontwikkelen:

Leerbehoeften

- Loopbaanfase van medewerkers beïnvloedt wat ze willen leren, waarom en hoe.
- Werkgevers vinden persoonlijkheidskenmerken steeds belangrijker naast kennis en vaardigheden.
- Leerexperts richten zich steeds meer op versterking van talent en minder op correctie van zwakke punten.
- Medewerkers hechten steeds meer aan toegang tot kennis en minder aan bezit van kennis.

Leeraanbod

- Het aantal digitale leervormen neemt toe en wordt vaker gecombineerd met traditionele vormen (blended learning).
- De beschikbaarheid van kennis neemt toe en kennismonopolies verdwijnen.
- Het totale aanbod van leervormen neemt steeds meer toe en is voor medewerkers steeds moeilijker te beoordelen op kwaliteit.

"Op dit moment betekent een fout foei. Terwijl je juist wil dat medewerkers openlijk leren van wat er beter kan en dit delen met elkaar." Roy van Dijk, adviseur HRO

Leerstijl

- Medewerkers leren zowel binnen als buiten de organisatie waar ze werken. Leren wordt daarmee tijd- en plaatsonafhankelijk.
- Medewerkers hebben eigen voorkeuren voor leerstijl- en vorm en verschillen hierin ook per leerdoel.
- Mensen worden steeds kritischer en willen just in time – just in place – just enough leren.

Organisatie van leren

- Medewerkers nemen steeds vaker regie over hun eigen ontwikkeling. Werkgevers verwachten dit ook van hen.
- Medewerkers en leidinggevenden hebben behoefte aan inzicht en overzicht van het provinciale leeraanbod.

MISSIE LEREN EN ONTWIKKELEN

De ontwikkeling van medewerkers is cruciaal om als overheidsorganisatie blijvend maatschappelijke impact te hebben.



WAAROM: DOELEN VAN LEREN EN ONTWIKKELEN

Als organisatie investeren we in leren en ontwikkelen omdat

- we het functioneren en de resultaten van onze organisatie doorlopend willen verbeteren,
- nieuwe kennis en vaardigheden nodig zijn om effectief en tijdig in te spelen op elkaar snel opvolgende ontwikkelingen als de opkomst van de participatiemaatschappij, nieuwe wetgeving en digitalisering (zie vorig hoofdstuk),
- leren en ontwikkelen essentieel is om de motivatie, betrokkenheid en inzetbaarheid van medewerkers – bij de provincie en daarbuiten – te versterken,
- een leercultuur en goede leerorganisatie de aantrekkingskracht van de provincie op de arbeidsmarkt vergroot en competente mensen graag bij ons komen werken.

"Verandering is de enige constante. Daarom moeten we niet bang zijn voor verandering, maar ons blijven ontwikkelen om voorbereid te zijn op de toekomst." Paul Nibbering, adviseur HRO

Tot slot investeren we in leren en ontwikkelen omdat het bijdraagt aan een cultuur waarin een lerende houding vanzelfsprekend is. "De provincie Utrecht wil een lerende organisatie zijn. Daarin is de ontwikkeling van medewerkers en het management belangrijk. Niet alleen omdat onze omgeving en een ambitieuze bestuurders dat van ons vragen. Maar ook omdat we erin geloven dat investeren in de ontwikkeling van medewerkers bijdraagt aan hun werkplezier en betrokkenheid en daarmee de kwaliteit van het werk. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn. Dat vraagt aandacht voor ontwikkeling, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers, vanaf de eerste tot de laatste werkdag."²

Leren en ontwikkelen is cruciaal voor de provincie omdat dit:

- zingeving, werkplezier, betrokkenheid en duurzame inzetbaarheid van de medewerker versterkt, en
- zorgt voor een wendbare organisatie waarin kwaliteit van mensen en resultaten centraal staat en we daardoor een aantrekkelijke werkgever zijn.

² Citaat uit statenbrief van 15 december 2020.

WAT: VISIE OP DE INHOUD VAN HET LEREN

De inhoud van wat we willen leren en ontwikkelen wordt bepaald door 3 uitgangspunten.

1. De leerinhoud ondersteunt ambtelijk vakmanschap

We leren kennis, vaardigheden en houdingen aan die we als ambtenaren in 2021 (en de komende jaren) nodig hebben. Het werken bij een overheidsorganisatie als de provincie is bijzonder. Dit vraagt om een vakmanschap waarin het algemeen belang en maatschappelijke opgaven centraal staan. De omgeving, wetten en maatschappelijke ontwikkelingen stellen steeds andere en nieuwe vragen en eisen. Als ambtenaar moeten we daarom beschikken over verschillende gereedschappen die we

"Er bestaat een algemene deler in de vaardigheden die je als provinciedewerker nodig hebt." Saskia Rolsma, Senior beleidsmedewerker Bedrijfsvoering

combineren waarbij het noodzakelijk is om open te staan voor zowel bestaande als nieuwe manieren om dat te doen.

2. De leerinhoud richt zich op brede ontwikkeling van medewerkers

We richten ons bij leren en ontwikkelen op kennis, vaardigheden, houding en gedrag. Van belang is dat we – waar nodig en waar mogelijk – aansluiten op de maatschappelijke opgaven waar we aan werken.

3. De leerinhoud bevordert het leer- en ontwikkelvermogen van mensen

We leren vaardigheden aan om te kunnen leren en ontwikkelen. Evalueren en reflecteren maken we een vast onderdeel van onze manier van werken. Verbindend leren is nodig om in een groter verband te borgen wat we – individueel, in teams, in experimenten - leren.



"We moeten vertragen om te kunnen leren." Irene van Gogh, adviseur Leren en ontwikkelen UtrechtLab

HOE: VISIE OP DE VORM VAN HET LEREN

In de strategie om de visie op leren en ontwikkelen te realiseren staan 3 pijlers centraal

1. Elke dag leren (of: 70-20-10)

Traditioneel gaat de meeste aandacht en tijd voor leren en ontwikkelen uit naar het volgen van opleidingen, trainingen, workshops. Al langer is bekend dat mensen het meeste leren in hun dagelijks werk en van elkaar. Charles Jenning ontwikkelde daarvoor de 70-20-10-vuistregel:

70% van wat professionals geleerd hebben in hun loopbaan hebben ze geleerd in de praktijk.

20% leren professionals door samen te werken met anderen en tijdens reflecties hierover te praten.

10% hebben professionals geleerd via formele leeractiviteiten als trainingen, cursussen etc.

De provincie ziet de werkomgeving (binnen en buiten) als de belangrijkste leeromgeving. We stimuleren en faciliteren dat medewerkers actief leren in hun dagelijks werk en organiseren het leren van elkaar.



Ik ervaar geen enkele belemmering, en tegelijk nauwelijks stimulans.” Citaat van medewerker uit Behoeftenonderzoek UtrechtAcademie 2021

2. Leren = werken en Werken = leren (of: Leerklimaat)

Leren en ontwikkelen is in de organisatie op dit moment nog teveel iets wat als extra wordt beschouwd, en dat naast het werk plaatsvindt. Om leren en ontwikkelen te stimuleren is een leerklimaat nodig. Een klimaat waarin leren en ontwikkelen een vanzelfsprekend onderdeel is van het werk. Dat vraagt om een verandering:

Van.....	Naar....
Training/workshop/opleiding/congres	Leren op de werkvloer, elke dag en met elkaar
Vooraf aandacht voor zwakke punten	Aansluiten bij sterke punten en talenten
Tijd maken voor een incidentele training	Dagelijks of wekelijks tijd nemen om te reflecteren en leren
Opleidingsverzoeken indienen of goedkeuren	Klussen en projecten gebruiken als leerwerkplaats waar medewerkers kunnen ontwikkelen en leren van hun fouten
Externe trainers en coaches	Collega-trainers en coaches
Te druk om te leren	Leidinggevenden geven het goede voorbeeld en nemen het voortouw in kennisontwikkeling
Vermijden kritiek en feedback	Constructief kritisch is de norm
Kiezen voor iemand die ervaring heeft met de klus	Iemand kiezen voor de klus om het te leren

3. We leren en ontwikkelen door experimenteren

De provincie stimuleert innovatie door te bouwen aan een structurele aanpak van experimenteren en leren in onze organisatie. Deze strategie via experimenteren betekent leren-door-doen en leren-van-doen. Dat doen we voor en met collega's, partners en bewoners in onze provincie want wij worden gevoed door hun vragen en maatschappelijke behoeften.

Door 'on the job' en vraaggericht ondersteuning te bieden bij het vinden van oplossingen via nieuwe

"We moeten niet bang zijn fouten te maken. Hiervoor is een veilige omgeving cruciaal. De term faaldeskundigheid vind ik daarom zo mooi." Katinka Scherder,
Teamleider FIN 1

aanpakken, experimenten of processen leren en ontwikkelen we. We verbinden (mens-gebied-opgave), wisselen uit en reflecteren. Waarbij een professionele, creatieve en veilige omgeving randvoorwaardelijk is om samen te leren en ontwikkelen.

PRINCIPES VOOR DE UITWERKING

De visie geeft richting aan het leren en ontwikkelen binnen de provincie Utrecht voor de komende jaren (2021 – 2023). In de uitwerking voor Deel 2 zijn de volgende principes leidend.

- **Iedereen die bij de provincie werkt ontwikkelt zich en leert**
We verwachten van alle medewerkers dat zij zich ontwikkelen en ondersteunen hen hierin met tijd en geld. Medewerker, leidinggevende en werkgever zijn samen verantwoordelijk voor leren en ontwikkelen.
- **Meer nadruk op persoonlijk leiderschap**
De medewerker heeft en neemt regie over zijn eigen ontwikkeling en loopbaan. Leidinggevende en opdrachtgever concretiseren – beter en meer dan nu - de verwachtingen die zij hebben van de rolinvulling door de medewerker.
- **Tijd voor leren en ontwikkelen**
We zien leren en ontwikkelen als integraal en cruciaal onderdeel van ons dagelijks werk. Daarvoor is nodig dat – meer dan tot nu toe – expliciet tijd en ruimte wordt gemaakt voor reflecteren, evalueren, leren en ontwikkelen.
- **Sterke punten als vertrekpunt**
De talenten van medewerkers zijn het vertrekpunt voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Vanuit dit perspectief op ontwikkeling ligt de focus niet zo zeer op het verbeteren van de zwakke kanten van medewerkers maar juist op het optimaliseren van hun talenten. Bij de verdeling van de rollen, taken en werkzaamheden is er afstemming met talenten van medewerkers.
- **Ontwikkelvragen centraal**
We formuleren de ontwikkelvragen op elk niveau van de organisatie van individu, team, domein tot collectief. De ontwikkelvragen vormen de basis voor de ontwikkeling van het aanbod³.
- **Toegankelijkheid**
Medewerkers kunnen deelnemen aan alle trainingen, workshops, leerinterventies die worden aangeboden.
- **Groeimodel**
De organisatie van leren en ontwikkelen bij de provincie wordt ontwikkeld als een groeimodel. We kiezen voor een pragmatische aanpak waarbij we steeds afgebakende stappen zetten met herkenbare mijlpalen. Op basis van regelmatige evaluaties en reflecties onderzoeken we hoe het gaat en wat anders en beter kan.
- **Aansluiten bij energie en enthousiasme**
We zoeken aansluiting bij mensen en onderdelen in de organisatie die openstaan en actief bezig zijn met leren en ontwikkelen. Deze collega's en onderdelen worden direct betrokken bij de verdere organisatie van leren en ontwikkelen bij de provincie. Via de 'olievlekmethode' raken andere collega's en teams geïnteresseerd en uitgenodigd om mee te doen.



³ Het UPP-proces (Utrechtse Personeels Planning) benutten we de komende periode om de ontwikkelvragen op team- en domeinniveau helder te krijgen.

- **Kwaliteit ontwikkelt zich**

Het aanbod voor leren en ontwikkelen wordt regelmatig geëvalueerd, evenals afzonderlijke onderdelen in het aanbod. Op basis van de evaluaties wordt het aanbod aangepast en doorontwikkeld. Interne trainers worden ondersteund zodat zij op een aansprekende en effectieve wijze hun rol kunnen vervullen.

- **Collega's als trainer**

Waar mogelijk vervullen collega's de rol van trainer, leercoach en/of facilitator. Dit draagt bij aan het leerklimaat en zorgt voor borging van kennis en ervaring.

Als specialistische kennis ontbreekt of het, om andere redenen meerwaarde heeft, maken we gebruik van externe trainers of bureaus.

"Wat zijn de eisen die we stellen aan bepaalde rollen die bestaan in onze ambtelijke organisatie?" Karin Hengeveld, Teamleider Expertiseteam 2 Mobiliteit

- **Rendement van leren en ontwikkelen**

We kiezen steeds de meest effectieve en efficiënte manier om te leren en ontwikkelen. De volgende aspecten spelen hierbij een rol:

- Bestaand versus nieuw: wat is al beschikbaar (in- en/of extern) en/of moeten we iets nieuws ontwikkelen?
- Maatwerk versus organisatiebreed: heeft het meerwaarde of niet om voor domeinen of teams eigen aanbod te ontwikkelen?⁴
- Meten is weten: door van tevoren leer – en ontwikkel resultaat te concretiseren kunnen we achteraf meten of dit kwantitatief en kwalitatief is gehaald.
- Inkoop centraal of niet: welke Leer- en Ontwikkelmethoden kopen we centraal in en welke niet?

"Voor nieuwe medewerkers is zijn basiskennis- en vaardigheden nodig om te werken voor een provincie" Tomasz Jaroszek, senior adviseur Europa

- **Organisatiebreed ontwikkelthema**

Het CMT stelt elk jaar, op advies van de UtrechtAcademie, een organisatiebreed ontwikkelthema vast. Rondom dit thema organiseren UtrechtAcademie, UtrechtLab en anderen allerlei activiteiten en leeraanbod voor medewerkers.

⁴ Actueel voorbeeld: projectmatig werken/creëren.

Verantwoording totstandkoming

Voor de zomer van 2020 is door HRO een conceptvisie Leren en ontwikkelen opgesteld. Dit document is met meerdere collega's besproken waaronder een aantal teamleiders en de OR. Op 3 september is het document besproken tijdens de managementtafel. In deelgroepen is doorgepraat over diverse onderwerpen en zijn suggesties gedaan voor aanpassing of aanvulling. In het najaar heeft het visieproces stil gelegen omdat het projectteam UtrechtAcademie moest worden opgestart. De visie 'Elke dag leren' bouwt voort op het concept van HRO en is verder gevoed en geïnspireerd door de uitkomsten van de managementtafel, gesprekken met diverse collega's, visies van de gemeente Tilburg, het Rijk en gesprekken met collega's van diverse medeoverheden. In de periode maart – juni 2021 is de conceptvisie besproken met het team van het ULab, de klankbordgroep van de UtrechtAcademie, commissie OinO van de OR, beleidsteam en PMA's van HRO, in twee medewerkerssessies en een rondje langs de MT's. De resultaten van de consultatieronde zijn verwerkt in versie 0.6. De resultaten van de bespreking met het CMT op 18 juni zijn verwerkt in versie 0.7. Deze versie is op 8 juli 2021 vastgesteld door het CMT.