

E-BOOK

Hoe stoom je ambtenaren klaar voor de 21st century?

Een gids voor gemeentelijke HR- en L&D medewerkers

STUDYTUBE



Door fusies, decentralisering, digitalisering en participerende burgers is de rol van gemeentes de afgelopen jaren compleet veranderd. De gemeente is een gelijkwaardige partner geworden: een participerende organisatie die in gesprek gaat met haar burgers. Niet alleen uitvoeren, maar zelf beleid maken en vaker en intensiever samenwerken.

Dat levert naast extra taken en verantwoordelijkheden ook een andere aard van werk op, met andere vaardigheden voor ambtenaren.

Welke 21st century skills zijn er nodig in de gemeente van de toekomst? Daar levert deze whitepaper een antwoord op inclusief concrete voorbeelden, die aantonen hoe je deze vaardigheden kunt aanleren.



De 21st century uitdagingen voor gemeentes

De rol van gemeentes verandert

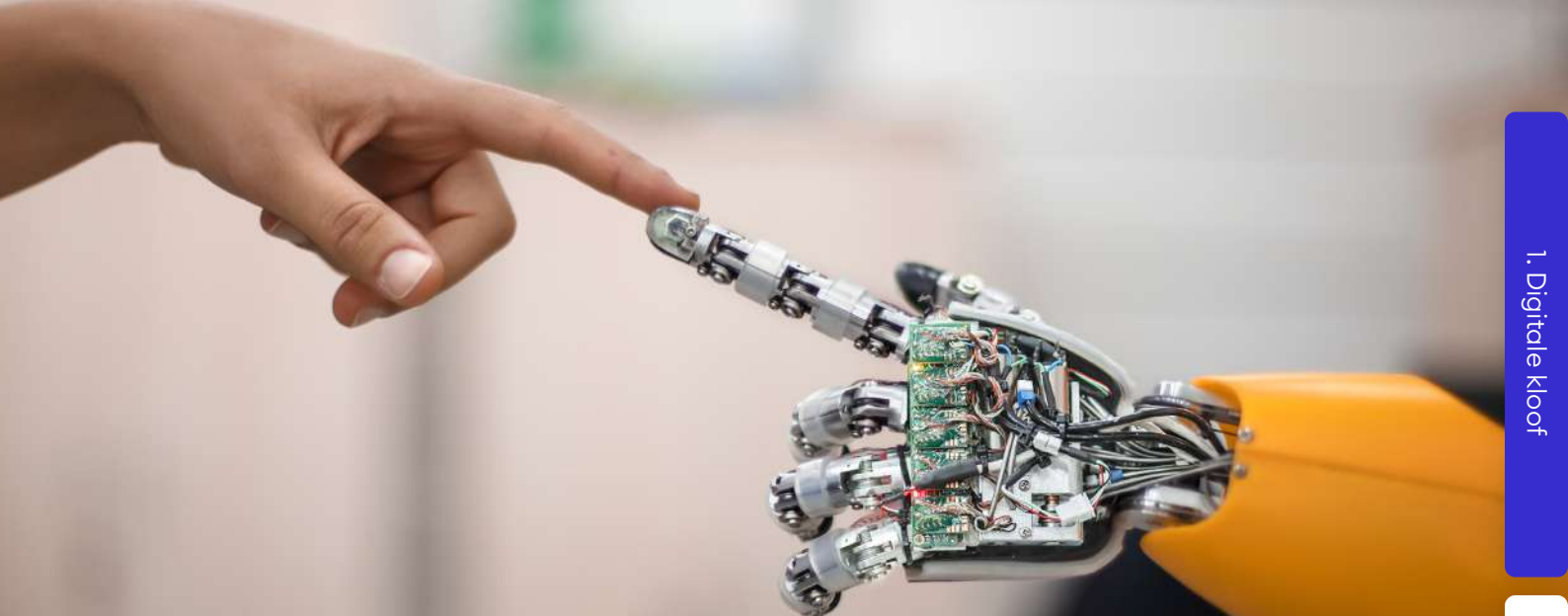
Door fusies, decentralisering, digitalisering en participerende burgers is de rol van gemeentes de afgelopen jaren compleet veranderd. Dat vraagt veel van organisaties en medewerkers. Gemeentes zitten in verschillende transitie, zowel op het fysieke als sociale domein. En daarmee wordt hun adoptievermogen behoorlijk op de proef gesteld. Eerder lag de oplossing in het steeds efficiënter maken van het bestaande werk. Maar dat gaat niet langer: gemeentes worden gedwongen om werk op een andere manier te organiseren. Dat doen ze door te digitaliseren, maar vooral ook door veel samen te werken met andere gemeentes en maatschappelijke organisaties. De gemeente is steeds meer een dienstverlenende, gelijkwaardige partner en niet langer een autoriteit die oplegt “hoe het moet”.

...en de aard van werk ook

De uitdagingen van gemeentes staan niet op zichzelf. De hele maatschappij is veranderd: technologie en digitalisering hebben geleid tot een toestroom aan nieuwe functies, die allemaal ongeziene vaardigheden eisen. Om je ambtenaren die vaardigheden bij te brengen zal je als organisatie aandacht moeten besteden aan leren en ontwikkelen. Binnen gemeenten gebeurt dit nog te weinig aldus de Studytube Learning & Development Monitor 2023. **Slechts 43 procent van de ambtenaren** zegt dat er op kwartaalbasis aandacht wordt besteed aan hun ontwikkeling. Daarnaast wisselen medewerkers vaker van baan, en stellen ze andere eisen aan hun werk. Stabiliteit in de werkomgeving heeft plaatsgemaakt voor geluk en bevrediging. Daarbij past het vermogen om flexibel te zijn en je aan te passen aan de omstandigheden. Het gaat niet langer om het vergaren van zoveel mogelijk kennis. Kennis is immers snel achterhaald en toch voor iedereen gemakkelijk toegankelijk via het internet. Vaardigheden als probleemoplossend vermogen, samenwerken in teams en analytische skills zijn veel belangrijker geworden.

De specifieke uitdagingen en skills voor gemeentes

Voor gemeentes onderscheiden we vier verschillende uitdagingen, die we kunnen koppelen aan specifieke skills op het gebied van informatie, communicatie (in gesprek blijven met burger/bedrijf), strategie en content (nieuwe dingen maken).



Uitdaging 1

De digitale kloof tussen gemeente en burger overbruggen.

Verdere digitalisering staat bij gemeentes hoog op de agenda. Daartoe verplicht de wet, want gemeentes moeten volgens de **Digitale Agenda** zorgen voor een betere dienstverlening, meer datagedreven werken en meer innovatief samenwerken. Ook burgers willen zaken graag makkelijk digitaal van huis uit regelen. Deze ontwikkeling gaat snel, want in 2017 was al 76% van de gemeenteproducten gedigitaliseerd (**Binnenlands Bestuur, 2018**). Toch valt hier nog genoeg te verbeteren. Een forse meerderheid van de gemeenteambtenaren (63 procent) geeft aan dat hun gemeente minder snel digitaliseert dan de rest van de samenleving. De grootste uitdagingen liggen bij projecten waarbij meerdere afdelingen en partijen betrokken zijn (meervoudige problematiek). Hierbij is het niet altijd duidelijk wie verantwoordelijk is voor het eindresultaat.

63% geeft aan dat hun gemeente minder snel digitaliseert dan de rest van de samenleving.

Vaardigheden voor digitalisering

Data mindset

Er zijn inmiddels talloze voorbeelden van succesvolle toepassingen van datagedreven sturing bij gemeentes. Dat varieert van eenvoudige efficiencywinst met sensoren in containers tot ingrijpende innovaties in de zorg. Om die reden nemen steeds meer gemeentes een data analist in dienst en er komen banen voor andere data-gerelateerde beroepen bij. Denk aan Chief Data Officer of Data Scientist. En hoewel de digitaliseringstrend nu vooral draait om het digitaliseren van dossiers en het digitaal ondertekenen daarvan, worden deze in de toekomst volledig geautomatiseerd en vastgelegd in blockchain. In de toekomst zullen ambtenaren geen gegevens meer handmatig invoeren, maar zich bezighouden met de interpretatie en verwerking van die data. Laat staan op het gebied van nieuwe innovaties en technologieën als Artificial Intelligence (AI) die snel hun opmars maken. Analytische vaardigheden zullen daarom steeds belangrijker worden op de werkvloer.

Digitale skills

Vier op de vijf ambtenaren vinden dat ze over voldoende digitale vaardigheden beschikken en veel van hen laten zich dan ook niet bijscholen (gemeente.nu). Toch blinken de meeste gemeentes niet uit in hun digitale dienstverlening. Een van de redenen is dat ambtenaren zich onvoldoende laten bijscholen. 67 procent van de gemeenteambtenaren heeft geen bij- of nascholing op het vlak van digitale skills. De nadruk ligt bij de meeste gemeentes op het verbeteren van de operationele digitale vaardigheden, zoals software skills (bijv. gebruik van office) en hardware (printers, scanners). Er ligt (nog) te weinig nadruk op de strategische digitale skills, zoals een efficiënte digitale samenwerking en een mindset gericht op de ontwikkeling van digitale mogelijkheden. Een van de mogelijkheden om het niveau van je medewerkers te meten is een (anonieme) nulmeting. Op basis van deze meting kun je vervolgens een trainingsprogramma uitrollen waarbij je gebruik maakt van persona's. Dat zijn de verschillende persoonlijke profielen die jij onderscheidt in jouw personeelsbestand. Deze kunnen je helpen om te bepalen welke digitale vaardigheden nodig zijn per type functie.

Powerskills

Maar los van digitale vaardigheden is het ten tijde van snelle digitalisering ook van groot belang om 'menselijke vaardigheden' extra kracht bij te zetten. Voorheen stonden deze bekend als soft skills, maar tegenwoordig noemen we die powerskills. Nu steeds meer werkzaamheden worden geautomatiseerd, zijn zachte vaardigheden, die nog niet door machines kunnen worden nagebootst, belangrijker geworden. Voorbeelden van powerskills zijn: kritisch denken, communicatie, leiderschap en AI-kennis. Zorg dat je ambtenaren de mogelijkheid hebben om dit type vaardigheden te ontwikkelen.



Uitdaging 2

(Digitaal) maatwerk voor inwoners en ondernemers

Inwoners en ondernemers hebben een hekel aan procedures en regeltjes waarvan het belang niet duidelijk is. Dat betekent dat maatwerk steeds meer de standaard wordt: dienstverlening die is afgestemd op wat je als inwoner nodig hebt, niet op het proces van de gemeente. Daar komt bij dat veel digitale dienstverlening gebruikersgericht is ontworpen. Dat heeft ertoe geleid dat er een wildgroei aan apps en meldpunten is ontstaan, waarin gebruikers het overzicht verliezen. Dat botst vaak met een vergrijzende overheid die moeite heeft de juiste kennis aan boord te halen.

Veel digitale dienstverlening is gebruikersgericht ontworpen

Vaardigheden voor maatwerk

Creatief experimenteren

Gemeentes krijgen steeds meer ruimte om te experimenteren. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken wil zelfs een experimenteerbepaling opnemen in de gemeentewet, al zitten hier nog haken en ogen aan ([Gemeente.nu, 2019](#)). Feit is dat in vacatures voor ambtenaren steeds vaker termen als “innovatief” en “creatief” vallen. En bij de meeste gemeentes zijn steeds vaker cursussen en workshops over creativiteit. Als ambtenaren eenmaal de ruimte krijgen ontstaan er mooie initiatieven. Kijk bijvoorbeeld naar de experimenten die plaatsvinden in het sociale domein (bijvoorbeeld door het kwijtschelden van schulden van jongeren in Amsterdam), maar ook op het gebied van ruimtelijke ordening (tiny houses) en wietteelt (o.a. in Tilburg, Almere en Breda). Daarbij is het belangrijk dat er ruimte is om binnen de bestaande kaders te experimenteren.

Hoe ziet de toekomst van het werk binnen de gemeente eruit?

Ontdek hoe gemeente Venray slim gebruik maakt van Artificial Intelligence (AI) en hierdoor efficiënter te werk gaat.

[Download het e-book](#)



**Uitdaging 3**

Meer **samenwerken**

Gemeentes weten de weg naar elkaar steeds beter te vinden. Dat is nu nog vaak om technologische ontwikkeling en implementatie samen uit te voeren, maar kan in de toekomst ook op andere vlakken, zoals HR. Daarnaast zijn de afgelopen jaren steeds meer taken vanuit het Rijk bij de gemeente neergelegd (bijvoorbeeld de Omgevingswet). Gemeentes zullen nog meer samen optrekken om een kwalitatieve dienstverlening aan de inwoners te leveren.

Er komen steeds meer taken vanuit het Rijk bij de gemeente te liggen.

Vaardigheden voor samenwerking

Onderhandelen

Ambtenaren zitten vaker aan tafel met een waaier aan verschillende partners. Dat vereist een omgeving waarin iedereen zijn belangen, ideeën en meningen goed naar voren kan brengen. Wat is daarin het juiste evenwicht? Hoe zorg je dat de samenwerking niet ontspoord en uitmondt in chaos? Gemeenteambtenaren moeten de rol van regisseur op zich nemen. Dat vereist een aantal competenties. Allereerst is het belangrijk om gevoel te hebben voor politieke verhoudingen. Daarnaast moet de regisseur de projectleden enthousiast maken en houden. En daarvoor heb je goede sociale en communicatieve vaardigheden nodig. De regisseur moet een match maken tussen de verwachtingen van de gemeente en die van de externe partijen, zodat er reële verwachtingen zijn bij alle betrokken partijen.



Uitdaging 4

Vasthouden kennis en ervaring

De taken en ambities van gemeentes zijn behoorlijk, maar dat is nog niet terug te zien in de inspanningen die gemeentes leveren voor opleiding en ontwikkeling. De uitgaven zijn al jaren op hetzelfde niveau en het geld wordt steeds op dezelfde manier ingezet: vakinhoudelijke trainingen en persoonlijke effectiviteit. Een van de grootste uitdagingen voor gemeentes is de “war for talent”, vooral op het gebied van data- en beveiligingsexperts. Deze kennis is zeldzaam en duur. Zelf opleiden is daarom het devies. Een lastige opdracht, want de werkdruk voor ambtenaren neemt alleen maar toe met een **bovengemiddelde uitval** tot gevolg. Daarnaast moeten gemeentes de komende jaren meer bezuinigen vanwege **dalende inkomsten**. Een efficiënte en goedkope oplossing voor dit probleem is door zelf trainingen te maken met behulp van nieuwe innovaties. De **Auteurstool met AI-co-piloot** van Studytube bijvoorbeeld. Hiermee maak je in een handomdraai organisatiespecifieke online trainingen in een fractie van de tijd.

Een van de grootste uitdagingen voor gemeentes is de “war for talent”

Vaardigheden voor kennisbehoud

Flexibiliteit

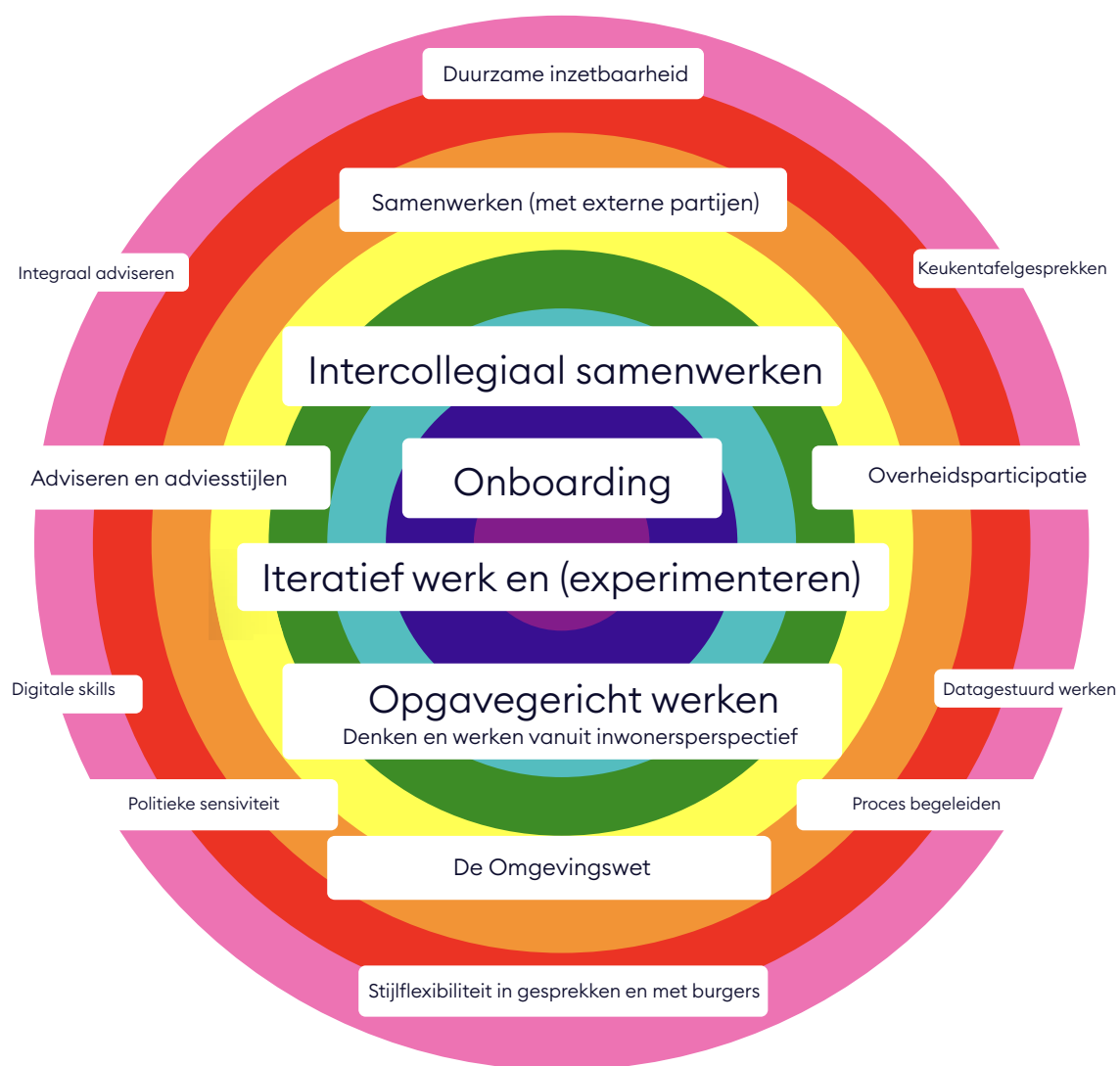
Problemen oplossen doe je als ambtenaar en gemeente niet meer alleen. Dat vereist een andere manier van werken. Je komt niet er niet meer door strak vast te houden aan beleidslijnen en afspraken. In plaats van een vooropgezet plan “uit te rollen”, boek je eerder succes door in stapjes (incrementeel) aan de oplossing van een probleem te werken. (Tilburg University, 2019). Daarbij hebben gemeentes steeds meer een verbindende rol, door partijen bij elkaar te brengen en een gezamenlijke visie te ontwikkelen. In de plaats van planning en controle komt meer aandacht voor onvoorspelbaarheid (Verweij-Jonker, 2017). Deze flexibiliteit uit zich niet alleen in de werkhouding en gevraagde skills. Ook in praktisch opzicht worden ambtenaren steeds flexibeler, bijvoorbeeld met de komst van zelfstandig publiek professionals (flexibele ambtenaar). Dat zijn ambtenaren die in dienst zijn van een gemeente, maar die ook werken aan klussen die ze elders vinden binnen hun netwerk van opdrachtgevers.

Persoonlijk leiderschap

Managementlagen vallen weg, er is een toename van kennis, informatie en innovaties, en burgers stellen andere eisen aan de overheid. Dat vereist ambtenaren die om kunnen gaan met verandering. De toverwoorden zijn flexibiliteit, dienstverlening, creativiteit en innovatie. Werknemers met persoonlijk leiderschap nemen controle en verantwoordelijkheid over hun eigen handelen en de tegenslagen die op hun pad komen. Persoonlijk leiderschap kun je stimuleren door medewerkers de kans te geven hun eigen talent en vermogen te ontwikkelen en te benutten. Geef ambtenaren de ruimte om hun werk op hun eigen manier in te richten.

De meest urgente thema's

Om bovenstaande thema's en vaardigheden te toetsen, zijn we tijdens het HR Gemeente event (op 11 juli 2019) aan de slag gegaan om de meest urgente thema's vast te stellen. Samen met verschillende L&D-professionals en HR-managers van gemeenten en overheidsinstanties hebben we dilemma's vastgesteld, skills geprioriteerd en leerlijnen ontwikkeld.



Nieuwe leermodules voor gemeenten

Op basis van deze thema's hebben we samen met HRD Groep een online trainingsbibliotheek ontwikkeld, speciaal voor gemeenten en binnenlands bestuur.



In vier stappen naar 21st century skills voor ambtenaren

We kennen inmiddels de 21st century thema's en bijbehorende skills, maar hoe ga je deze aanleren? Veel gemeentes worstelen hiermee, zo bleek tijdens het HR gemeente event van Studytube op 11 juli 2019.

Een van de problemen is dat gemeentemedewerkers zelf minder initiatief tonen om zelf te gaan leren, studeren en ontwikkelen. Gemeentes worden omschreven als “lieve, zachte organisaties” waarin medewerkers elkaar niet aanspreken op hun gedrag. Daarnaast is er steeds minder tijd beschikbaar per medewerker voor persoonlijke ontwikkeling. En tot slot, niet onbelangrijk: het gaat bij gemeentes steeds minder om kennisoverdracht, want kennis is op veel meer plekken beschikbaar (en snel achterhaald).

Veel nuttiger is het om ambtenaren te laten wennen aan een steeds veranderende context en hen te trainen in een andere manier van werken. Daar past bij dat ambtenaren zelf de regie kunnen nemen over hun eigen ontwikkeling. Dat vertaalt zich ook in de manier van leren. De tijd van “saai” een-op-een kennisoverdracht via klassikale trainingen is voorbij! Maar hoe kom je tot een trainingsprogramma dat wél voldoet aan de eisen van de 21ste eeuw?

1 Begin bij de basis: **wat heb je nodig?**

Tijdens het event kwamen deze meest belangrijke thema's en skills voor ambtenaren naar voren. Maar misschien zijn er voor jouw ambtenaren andere vaardigheden belangrijk. Belangrijk is om vooraf vast te stellen welke doelen je wilt bereiken. Daarvoor begin je met de doelgroep (bijvoorbeeld afdeling, leeftijd of jaren werkervaring). Vervolgens stel je vast wat de leerdoelen zijn. Is dat het aanleren van generieke competenties, of gaat het om specifieke functietekenenmerken? Je kunt doelen formuleren op organisatie-, functie-, afdelings- en individueel niveau. Zet deze competenties, functietekenenmerken en interesses onder elkaar en daarmee heb je een uitstekend startpunt.

Je kunt doelen formuleren op organisatie-, functie-, afdelings- en individueel niveau.



2 Bepaal welke leervorm je wilt gebruiken, afhankelijk van het onderwerp

Het aanleren van nieuwe vaardigheden doe je met een mix van verschillende leervormen. Veelgebruikte leervormen zijn online, klassikaal, microlearnings en blended learnings. Welke vorm je kiest hangt af van het onderwerp.

Bij gemeentes zijn van oudsher **klassikale trainingen** populair, vaak op aanvraag van medewerkers. Het voordeel van klassikale trainingen is de aandacht voor het groepsproces; medewerkers vinden het nog altijd fijn om in een klassikale setting van elkaar te leren. Deze interactie zorgt voor een betere uitwisseling van kennis.

Een **online training** wordt vaak gebruikt om één overkoepelend onderwerp uit te leggen. Naast de praktische voordelen (kosten, flexibiliteit en tijd) is het vooral een goede manier om ervoor te zorgen dat medewerkers eenzelfde basisniveau krijgen en om de voorkennis te activeren. Daarnaast is het ook zeer geschikt om als manager zicht te houden op het leerproces van de medewerker voor het afnemen van toetsen.

Een **microlearning** is ideaal voor het aanleren van specifieke vaardigheden of een korte leervraag. Deze leervorm is een korte leerinterventie of “leersnack”. Een voorbeeld van een microlearning is een korte video van 1 minuut, een artikel of document. Het doel: probleemgestuurde informatie geven, gericht op één onderwerp.

Blended learning is een methode die online en social trainingsmethodes combineert met traditionele klassikale activiteiten. Het grote voordeel van deze methode: deelnemers leren online de theorie en maken vervolgens direct de koppeling naar de praktijk in een klassikale (oefen) sessie. Deze leervorm werkt voornamelijk voor het aanleren van nieuwe vaardigheden waarbij veel oefenen noodzakelijk is. Een leerlijn is een cluster van leerinterventies die bijdraagt aan de realisatie van een concrete leervraag. Deze leerinterventies kunnen bestaan uit verschillende leervormen: langere online trainingen, korte microlearnings of een klassikale bijeenkomst.

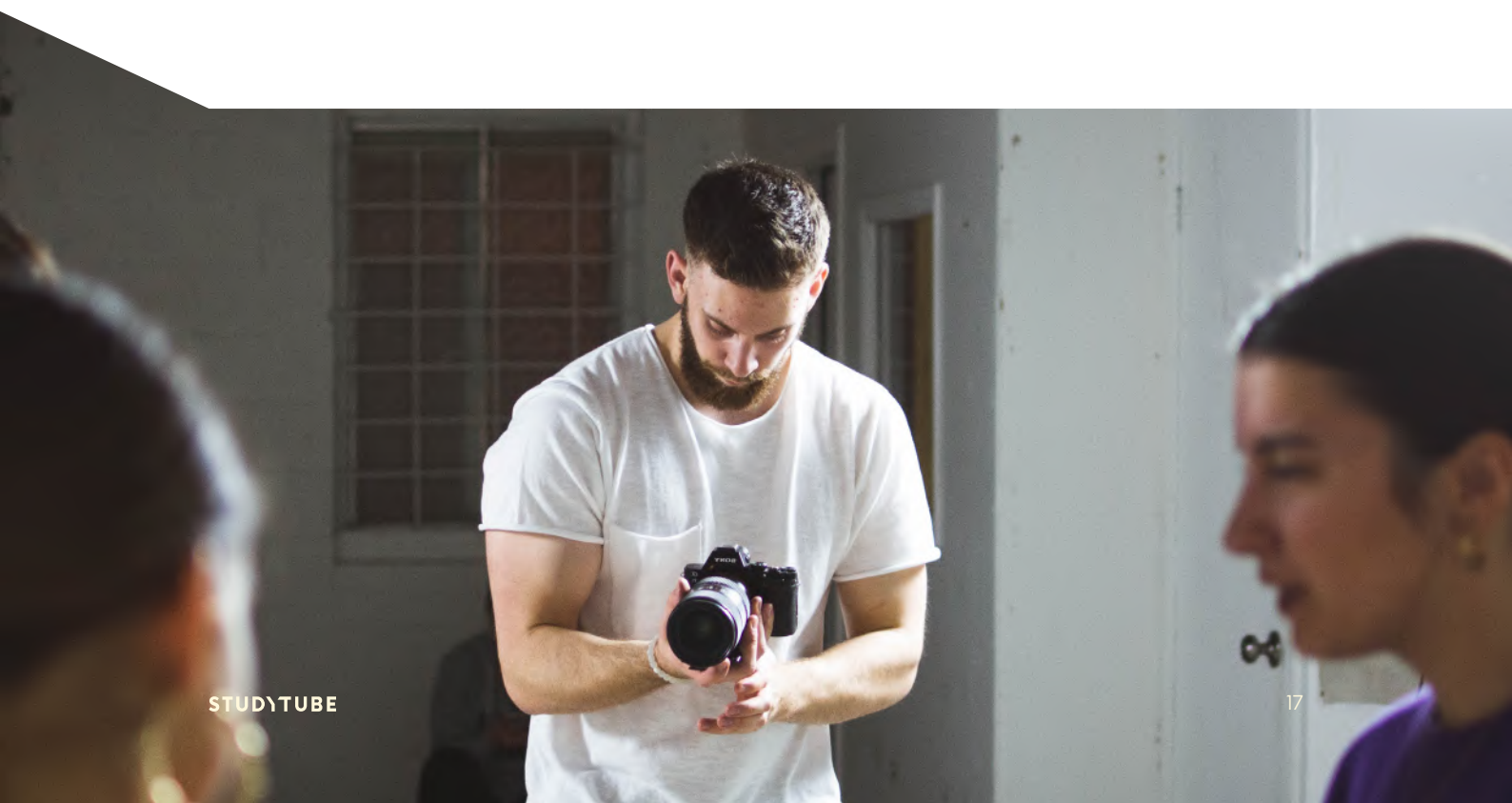
Een **leerlijn** is een cluster van leerinterventies die bijdraagt aan de realisatie van een concrete leervraag. Deze leerinterventies kunnen bestaan uit verschillende leervormen: langere online trainingen, korte microlearnings of een klassikale bijeenkomst.

3 Haal alles uit de kast **qua werkvormen**

Haal alles uit de kast en kies de werkvorm die het best past bij het leerdoel. Wanneer je een training over samenwerken organiseert, maak dan gebruik van trainingsacteurs. Door samen real-life cases na te spelen kun je de theoretische kennis direct praktisch toetsen. Denk bijvoorbeeld aan een training onderhandelingstactieken, conflicthantering of adviesvaardigheden. Gebruik hiervoor collega's, of maak gebruik van een professionele acteur. Daarvoor zijn verschillende bureaus te vinden.

Video's zorgen voor meer dynamiek in een training, en zo vergroot je de motivatie van je deelnemers. Dat zorgt vervolgens voor een hoger leerrendement. Daarnaast houd je op die manier rekening met verschillende leerstijlen - niet iedereen leert immers op dezelfde manier - en zal men de leerstof gemakkelijker onthouden. Video's kan je gemakkelijk zelf ontwikkelen, maar er zijn ook tal van websites met gratis trainingen beschikbaar. Ook op YouTube is veel content te vinden.

Video's zorgen voor meer dynamiek in een training, en zo vergroot je de motivatie van je deelnemers.



4 Blijf regisseur in het aanbod

Heb je de vorm van je leeraanbod bepaald? Dan kun je aan de slag met het samenstellen van leerlijnen voor medewerkers. Daarbij is het belangrijk om een didactisch verantwoorde trainingsopzet te maken. Om het maximale uit de ontwikkeling te halen is het belangrijk om de voorkennis te toetsen en deze zo nodig gelijk te trekken. Dit kan je bereiken door op voorhand een online training (of ander voorbereidend werk) aan te bieden waarin de basis van de leerstof wordt gelegd. Bied ook de mogelijkheid tot zelfsturing, zodat medewerkers zichzelf kunnen evalueren en toetsen. Deze keuzevrijheid verhoogt de participatie. Voorzie eveneens momenten voor interactie en kennisdeling, bijvoorbeeld in de vorm van offline events. Daarmee versnel je het leerproces aanzienlijk.

Bied ook de mogelijkheid tot zelfsturing, zodat medewerkers zichzelf kunnen evalueren en toetsen.





CASUS

Hoe Provincie Gelderland met leren & ontwikkelen inspeelt op de toekomst

STUDYTUBE

Omschrijving

Provincie Gelderland wil uitgroeien tot een lerende organisatie met een bloeiende leercultuur die de leerbehoeften van haar medewerkers en de strategische organisatiedoelen met elkaar verbindt. Met het leerplatform van Studytube kiezen ze volop voor toekomstbestendigheid en een manier van leren die past bij de veranderingen van vandaag: persoonlijke ontwikkeling, waar en wanneer het de medewerker het beste uitkomt.

De uitdaging

Bij (decentrale) overheidsorganisaties zoals Provincie Gelderland verandert het takenpakket voortdurend. Decentralisatie, een veranderende wet- en regelgeving en wisselende behoeftes van inwoners zorgen ervoor dat ambtenaren hun kennis en vaardigheden aan de lopende band moeten actualiseren. Scholing is essentieel om die flexibiliteit en wendbaarheid te bevorderen, waardoor leren en ontwikkelen al geruime tijd een hoge plek inneemt op de provinciale prioriteitenlijst. Toch namen, tot voor kort, administratieve en operationele processen nog veel waardevolle tijd in beslag.

De oplossing

Met het leerplatform van Studytube centraliseert Provincie Gelderland alle leermogelijkheden in één toegankelijke online omgeving, zodat medewerkers kunnen leren waar en wanneer ze willen. Het leeraanbod combineert generieke en bedrijfsspecifieke content, zoals onder andere onboardingsmodules, en eigen trainingen om interne kennis efficiënt te borgen en te delen. Dankzij het gebruiksvriendelijke Learning Management Systeem (LMS) is het bovendien erg eenvoudig om op datzelfde platform alle leeractiviteiten te monitoren en bij te sturen. Medewerkers hebben de mogelijkheid om de beschikbare opleidingen te evalueren, zodat L&D-verantwoordelijken op hun beurt die waarderingen kunnen gebruiken om het leeraanbod aan te passen en deze steeds zo relevant mogelijk te maken.

De toekomst

De wereld staat niet stil, en ook in de (nabije) toekomst zal het takenpakket van de overheid continu veranderen. Door het leeraanbod mee te laten groeien met die dynamiek, wil Provincie Gelderland vandaag al trainingen aanbieden voor de competenties van morgen. Thema's als: de Omgevingswet, samenwerken met partners, digitalisering en leiderschap spelen een steeds grotere rol en Provincie Gelderland zorgt ervoor dat haar ambtenaren vakkundig mee om kunnen gaan door de juiste ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Nu en in de toekomst.

Ontdek hoe je als gemeente inspeelt op de toekomst

Lees er alles over in onze how-to gids van Provincie Gelderland.

[Download het e-book](#)





Hulp nodig bij de ontwikkeling van je ambtenaren?

Vraag vrijblijvend een demo aan zodat we je alles kunnen vertellen over het alles-in-één leerplatform van Studytube.

[Neem contact op voor een demo](#)

STUDYTUBE

Designed with
your future
in mind.

www.studytube.nl

Danzigerkade 17,
1013 AP Amsterdam

info@studytube.nl

Service: 020 - 779 69 94
Office: 020 - 233 02 17