Professionaliseren bij Burgerzaken

Werken aan nieuw vakmanschap

Wij zijn vóór

A&O fonds Gemeenten

Info-centrum
Hier melden, s.v.p.

Inhoud

Inleiding 5

Ontwikkelen en leren: lessen en aanbevelingen 7

1. Nieuwe taken, nieuwe competenties 11

1.1 Taakverschuivingen en nieuwe vaardigheden 11
1.2 Leren en ontwikkelen bij Burgerzaken; de stand van zaken 16
1.3 Verschillen tussen kleine-, middelgrote en grote gemeenten 22
1.4 Welke trends zien opleiders van Burgerzaken? 23

2. State-of-the-art: zes elementen voor betere prestaties 27

2.1 Maak je medewerkers bewust en activeer ze 27
2.2 Voor iedere medewerker een plan op maat 33
2.3 Denk in andere leervormen naast formele opleidingen 36
2.4 Regel voldoende tijd en budget 39
2.5 Stijl van leidinggeven 42
2.6 Bevorder een leerklimaat in het team 49

3. Niveau van werken verandert: van mbo- naar hbo-niveau 53

3.1 Hoe gaan gemeenten er mee om? 54
3.2 Ontwikkelbaarheid van een mbo- naar hbo-werk en denkniveau 56
3.3 Nieuwe niveauaanduiding: NLQF 58

4. Welke kansen zien we voor leren en ontwikkelen in de sector? 61

4.1 Anders kijken naar leren 61
4.2 Sturen op resultaat 63
4.3 PublieksAcademie: krachtige branchestandaarden en nieuwe vormen van leren 64
4.4 Bevorderen van een 'groeimindset' 68
4.5 Kansen voor Leven Lang Ontwikkelen uit recent onderzoek 73
4.6 De rol van HR(D) 75
4.7 Leren als een investering met rendement 75

Inleiding

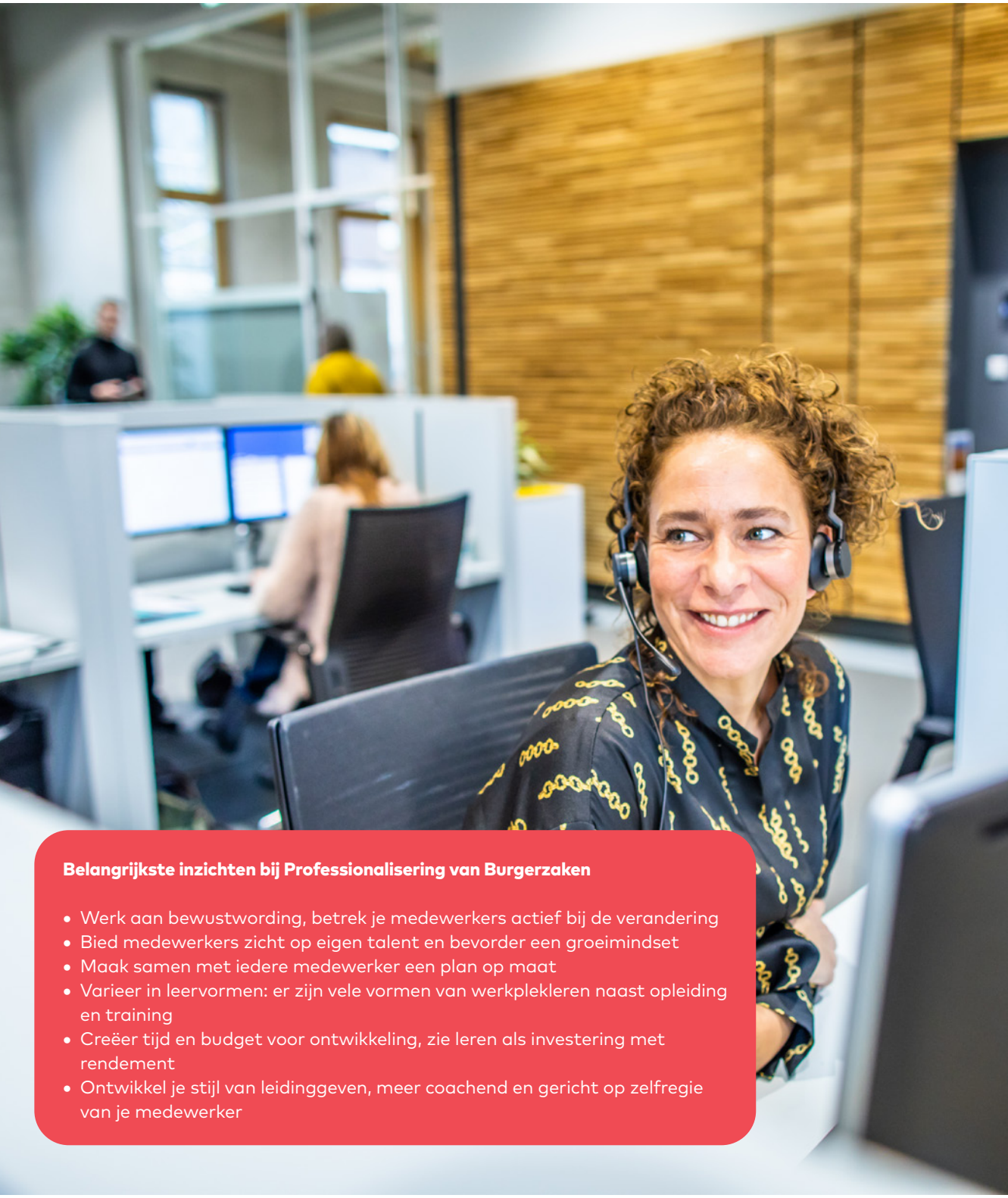
Hoog op alle lijstjes van leidinggevenden bij Burgerzaken staat: professionaliseren van medewerkers. Logisch ook, want Burgerzaken maakt een ingrijpende transformatie door, vanwege de digitalisering, veranderende wetgeving en een andere verhouding tussen overheid en burgers. Afdelingen en teams burgerzaken werken nu zo'n drie jaar aan deze transformatie. En in deze paper maken we de balans op.

Waar staan we?
We kijken eerst naar wat de nieuwe werkelijkheid vraagt van medewerkers. We beschrijven welke taken minder vaak voorkomen of zelfs verdwijnen en welke belangrijker worden en meer tijd gaan kosten. Wat betekent dat voor de gevraagde competenties en opleiding van medewerkers?

We laten zien hoe de professionalisering is opgepakt door gemeenten aan de hand van de uitkomsten van de monitor Transformatie Burgerzaken (2018 en 2019) en de cijfers van de PublieksAcademie. En welke trends zien de opleidingsbureaus?

Wat doen succesvolle gemeenten
We hebben in kaart gebracht wat succesvolle gemeenten anders doen en welke lessen er uit geleerd kunnen worden. Én wat dit betekent voor leidinggevenden. We beschrijven de zes elementen van een succesvolle aanpak. Die gaan over onder meer bewustwording, tijd en budget, en het bevorderen van het leerklimaat. En we zoomen ook in: hoe breng je medewerkers van mbo-niveau richting hbo-niveau?

Welke kansen zijn er voor nog beter leren en ontwikkelen?
We zien ook allerlei nieuwe mogelijkheden voor leren en ontwikkelen bij gemeenten. Die lees je in het laatste hoofdstuk. We gaan dan bijvoorbeeld in op het belang van sturen op resultaat, het bevorderen van een groeimindset bij medewerkers, en op wat recent onderzoek zegt over Leven Lang Ontwikkelen.



Belangrijkste inzichten bij Professionalisering van Burgerzaken

- Werk aan bewustwording, betrek je medewerkers actief bij de verandering
- Bied medewerkers zicht op eigen talent en bevorder een groeimindset
- Maak samen met iedere medewerker een plan op maat
- Varieer in leervormen: er zijn vele vormen van werkplekleren naast opleiding en training
- Creëer tijd en budget voor ontwikkeling, zie leren als investering met rendement
- Ontwikkel je stijl van leidinggeven, meer coachend en gericht op zelfregie van je medewerker

Ontwikkelen en leren: lessen en aanbevelingen

Gemeenten gingen afgelopen drie jaar zoekend, maar enthousiast aan de gang met de veranderingen bij afdeling Burgerzaken. Voor A&O fonds Gemeenten en de Nederlandse Vereniging van Burgerzaken (NVVB) was het spannend om het proces van de transformatie en de ontwikkeling van medewerkers Burgerzaken te volgen en waar mogelijk te ondersteunen. Er is veel geleerd. Dit zijn de belangrijkste lessen en aanbevelingen:

Niet afwachten, ga op weg
Eén conclusie is duidelijk: de verandering laat zich niet 'blauw' aansturen (strakke structuur en planmatige aanpak). Nogal wat leidinggevenden wilden wachten op meer duidelijkheid om een meerjarenplan te kunnen maken. Dat leidde soms tot frustratie. Want iedere twee, drie maanden veranderde er wel iets wat plannen of verwachtingen in de war gooide.

Communicatie vanuit de NVVB was van groot belang. Ook de boodschap vanuit de NVVB dat – met zoveel verschillen tussen gemeenten – er geen blauwdrukken of functieprofielen vanuit de NVVB zouden komen. En we zagen dat gemeenten heel veel aan elkaar hebben. Het was dankbaar werk om door het land goedbezochte startbijeenkomsten voor leidinggevenden (Hoe doe je dat, veranderen?) te organiseren, gevolgd door de Verdiepingssessies 'Leidinggeven aan ontwikkeling' en 'Leidinggeven aan bewegen'[1]. De bijeenkomsten stimuleerden leidinggevenden om – ondanks onduidelijkheden – toch aan de gang te gaan.

---

[1] (Zie ook A&O publicatie Digitale Transformatie, deel 2, okt 2019. Hoofdstuk 5 Bewegen! Hoe begeleid je medewerkers naar ander werk?)

Bewustwording en gevoel van urgentie zijn noodzakelijk voor de start van alle ontwikkeling

Werk aan bewustwording, betrek medewerkers
Onderzoek naar Leven lang ontwikkelen laat zien dat medewerkers niet bezig zijn met de lange termijn en hun loopbaan. Ze leven hun (volle) leven van dag tot dag. Werken aan bewustwording en het creëren van een gevoel van urgentie – op wat voor manier dan ook – zijn noodzakelijk voor de start van alle ontwikkeling.
Leidinggevenden moeten richting geven. Je hoeft niet alles zelf te weten. Of alles zelf te doen. Betrek medewerkers om met elkaar uit te zoeken wat veranderingen betekenen. De tijd van top down veranderen is voorbij.
Communicéer over dát er van alles gaat veranderen. En herhaal de boodschap, want 'veel medewerkers steken hun kop in het zand, denken dat het wel weer overwaait'. Veel leidinggevenden maakten een presentatie, regelden gastsprekers, hielden bijeenkomsten om medewerkers bewust te maken van veranderingen. Medewerkers werden op veel manieren geactiveerd: zo zochten medewerkers bijvoorbeeld in projecten uit wat veranderingen in andere gemeenten betekenden.

Bied medewerkers zicht op eigen talent
Het gros van de medewerkers werkt al jarenlang bij Burgerzaken. Ze zijn ooit in dit vak 'gerold' en houden van het contact met burgers. Zij zien het werk nu veranderen en klantcontacten minder en complexer worden. Medewerkers vragen zich soms hardop af of de taken die overblijven wel voldoende bij hen passen. Weten waar je goed in bent en waar je warm voor loopt, biedt houvast om mogelijk nieuwe keuzes te maken.

Creëer tijd en budget voor ontwikkeling

Maak samen met iedere medewerker een plan op maat
Individuele aandacht in onzekere tijden is absoluut noodzakelijk. Laat medewerkers zelf een eerste (ontwikkel)plan maken. Zet samen lijnen uit. Deel een groot plan op in kleine behapbare stappen. Regel voldoende tijd en budget voor deze ontwikkelplannen. Realiseer je: het gaat niet om nieuwe kennis of vaardigheden alleen. In deze transformatie gaat het ook om houding. In grote lijn: van een uitvoerder naar 'autonome professional met zelfsturing'. Dat gaat veel verder dan een cursus, dat is een transformatie en dat kost tijd.

Leer van het werk en maak 'werk' van leren
Leren kan op veel manieren. Dat is niet alleen een cursus of training. Bedenk wat medewerkers op de werkvloer kunnen leren; en van elkaar. Waar is echt een opleiding voor nodig? Varieer in leervormen. Stimuleer een goed leerklimaat in het team (samen brainstormen of evalueren is ook leren). Duidelijke performance-doelen zijn de basis voor al het leren.

Meer coachend leidinggeven
Je begeleidt als leidinggevende je medewerkers naar werk op hoger niveau en het functioneren als zelfbewuste professionals. Daarbij past ook een andere vorm van leidinggeven: meer coachend, minder hiërarchisch. En aangepast aan de individuele medewerker. Eigen regie moet je leren. Ruimte geven - letterlijk en figuurlijk - om de dingen te doen op zijn/haar manier, is het beste wat je kunt doen om zelfregie bij medewerkers te stimuleren.

Een mbo'er kan op hbo-niveau werken
Staar je niet blind op diploma's en papiertjes. Veel medewerkers (lees vrouwen) bij Burgerzaken deden lang geleden - in een andere tijd - een opleiding die wellicht niet alles zegt over hun potentie. Iemand die mbo is opgeleid kan via werkervaring en cursussen zeker wel een hbo-werk-en denkniveau bereiken. Als het erin zit, kan het er ook uitkomen. Maar het kan wel coaching vragen om duidelijk te maken dat het gaat om een andere manier van denken en meer zelfstandigheid.

"Focus positief op het proces, minder op de uitkomst"

Dit zijn kansen voor ontwikkeling:

Stimuleer de groeimindset voor leren
Bevorder een groeimindset bij je medewerker: focus positief op het proces, minder op de uitkomst. Een mindset kan leren stimuleren (growth) of belemmerend werken (fixed) op leren Je kunt een mindset beïnvloeden. Realiseer je: werken aan een 'groei-mentaliteit' en zelfvertrouwen kosten tijd.

Regel onafhankelijke loopbaanadvies, periodieke loopbaancheck
In rapporten over Leven lang ontwikkelen wordt voor alle medewerkers een periodieke 'loopbaancheck' aanbevolen (waar sta ik over 5 jaar, wat wordt er over 3 jaar in mijn huidige baan van mij verwacht?). Voor sommige medewerkers kan begeleiding door een loopbaancoach een goed idee zijn.

Verbeter ondersteuning vanuit HR
De ondersteuning door HR van de transformatie bij Burgerzaken was op sommige plekken heel goed geregeld. Op veel andere plekken is er geen verbinding. Bij veel gemeenten worden HR Development adviseurs[2], gespecialiseerd in leren & ontwikkelen, node gemist. Stel meer HRD'ers aan bij gemeenten.

Leg een sterke relatie tussen leren en presteren
Heldere doelen in het werk zorgen 'als vanzelf' dat er geleerd wordt. Welk gedrag, welke prestaties verwacht je van medewerkers, van je team? Check als leidinggevende of je duidelijk bent in je communicatie daarover. Creëer uitdagende individuele- en teamdoelen.
En kijk of je de relatie tussen leren en presteren ook kunt meten (x gevallen van ID-fraude worden opgemerkt, aantal gecorrigeerde fouten in BRP neemt toe van x naar y), zodat je als gemeente in de vingers krijgt wat het rendement is van de opleidingsinspanningen.

Innoveer het leren bij opleidingsbureaus
Klassikaal opleiden is ouderwets. Zeker niet overbodig, maar een combinatie met andere (blended) vormen is efficiënter en goedkoper. Denk na over cyclisch opleiden (bijvoorbeeld 1x per 2 jaar laten zien dat je de actuele stof nog beheerst, zoals in Amsterdam en Den Haag). Vind moderne manieren (e-learning, video feedback, micro-learning, serious games) om het leren te ondersteunen. Kijk naar inspirerende voorbeelden uit andere kennisintensieve sectoren.

NVVB PublieksAcademie: denk na over aansluiting, examens en voorkomen van vrijblijvendheid

Het is heel waardevol dat de NVVB als vereniging via een diplomastelsel, een PublieksAcademie en goede relaties met opleidingsbureaus de professionalisering in de sector faciliteert.
Het vervangen van mbo- en hbo-modules van de PublieksAcademie in (per thema) 'basis- en specialistisch' kan de aansluiting met de praktijk en de nieuwe functie-eisen te verbeteren.
Opleiden is nu nog helemaal aan de individuele gemeente. Vrijblijvendheid ligt dan op de loer. Gelet op het grote maatschappelijke belang van een kerntaak als (verscherpte) ID-vaststelling en het aantal relevante medewerkers dat nu de opleidingen (M1a en M1b) op dit vlak hebben afgerond (respectievelijk 42% en 28%, cijfers monitor 2019), is het van belang om lokaal en regionaal een oplossing te zoeken wanneer er te weinig medewerkers deze opleidingen volgen.
Nu gemeenten de rol van 'poortwachter van identiteit' krijgen mag je van medewerkers Burgerzaken vragen dat zij aantoonbaar in staat zijn om op de nieuwe manier ID- vaststelling uit te voeren.
Er zijn kortom nog mooie stappen te maken om het professionaliseren van Burgerzaken nog beter te faciliteren.

---

[2] Human Resource Development richt zich op opleiden en leren.

1. Nieuwe taken, nieuwe competenties

Het werk van afdelingen Burgerzaken verandert. Routinematig werk aan de balie vermindert. Tegelijk krijgt Burgerzaken een andere rol en komen er ingewikkelder taken bij. De ontwikkelingen vragen van medewerkers dat zij op een hoger niveau (mbo-niveau 4/hbo) gaan functioneren. Burgerzaken in transformatie.

Door digitalisering kan Burgerzaken taken sneller en slimmer organiseren en hoeven inwoners minder vaak langs te komen aan de balie. De verlengde geldigheidsduur van reisdocumenten zorgt ervoor dat gemeenten minder druk zijn met de uitgifte van paspoorten (paspoortdip). Tegelijk krijgen gemeenten meer verantwoordelijkheid (poortwachtersfunctie) bij persoonsinformatiemanagement - onder andere een juiste Basisregistratie Personen (BRP) - en identiteitsmanagement - onder andere het voorkomen van identiteitsfraude.

1.1 Taakverschuivingen en nieuwe vaardigheden

Medewerkers van Burgerzaken krijgen daardoor nieuwe taken. Routinematig werk aan de balie vermindert. Het vaststellen van identiteit (ID) en het voorkomen van ID- en adresfraude zijn kerntaken die aan belang winnen. Onderstaande lijst geeft een overzicht van de verschuiving in taken van Burgerzaken met: in rood de taken die minder worden of (op termijn) verdwijnen, in groen nieuwe taken en taken die meer tijd gaan kosten dan wel aan belang winnen.

Taken Burgerzaken

Wordt meer

- Informeren burger via websites (webcare & social media taken)
- Vaststellen ID
- Uitvoeren diverse (kwaliteits-) controles/ optimaliseren processen
- Verrichten van het adresonderzoek (incl. huisbezoek)
- Behandelen bezwaar- en/of beroepszaken
- Adviseren van collega's front- en backoffice
- Samenwerken met interne afdelingen en externe partijen & opbouwen netwerk
- Voorlichten over en bijstaan bij digitale systemen (bijvoorbeeld E-ID, digID)
- Handhaven (toezicht-houden, bestuurlijke boetes opleggen)

Blijft gelijk

- Afhandelen (onvoorziene) telefoon en mail (ad-hoc vragen)
- Behandelen inschrijving BRP, hervestiging en mutaties verwerken in BRP (anders dan aanvragen)
- Behandelen aanvragen voor inschrijving (RNI)
- Behandelen aangifte vertrek naar buitenland

Wordt minder*

- Roosteren (planning medewerkers in verband met taak-verdeling)
- Inplannen van afspraken voor burgers
- Organiseren van een verkiezing
- Verstrekken gegevens (o.a. uittreksels, nalatenschap)
- Behandelen van naturalisatie verzoeken/optie
- Behandelen aanvragen rijbewijzen & reisdocumenten
- Opmaken akten burgerlijke stand
- Voltrekken huwelijken (de ceremonie)
- Verwerken verhuis-aangiften
- Uitreiken rijbewijzen en reisdocumenten

* Dit overzicht van taken kwam tot stand i.s.m. een groot aantal leidinggevenden en experts uit de sector. Het vormt de basis van de tool die A&O en NVVB i.s.m. TNO ontwikkelde voor medewerkers: mijn match met Morgen.

Teamleiders gemeente Amstelveen/Aalsmeer over de transformatie

'Er verdwijnen taken van het front- naar het backoffice, vooral bij het cluster Documenten. Er komt steeds meer werk direct in de backoffice binnen. Werk wordt er ook gedigitaliseerd. Daar komt ander werk voor terug. Onze medewerkers rouleren tussen back- en frontoffice taken. De BRP-specialisten, onze adviseurs, doen als enigen alleen backoffice werk.'

'We hebben een tijd geleden maart 2019 als ijkpunt genomen, het begin van de reisdocumentendip. Dat moment hebben we dan ook gemarkeerd en gevierd. We hebben de directeur uitgenodigd, een lint doorgeknipt en er was gebak. Allemaal onder het motto 'Publiekszaken in beweging'.'

'We zijn voor 90% klaar. De opleidingen zijn afgerond volgens het plan dat we bedacht hadden en vanaf maart werken we ook in nieuwe clusters/teams. Nu gaat het om routine en ervaring opbouwen. Dat is medio 2020 klaar, denken we.'

'Het cluster Documenten was 27 personen. Daar zie je door alle ontwikkelingen nu een krimp. Groeicluster is Migratie, dat adresgerelateerde zaken behandelt. Daar werken nu 14 personen. We denken dat daar komende tijd elk jaar 1 fte bij komt. Met name door nieuwe vestigingen uit het buitenland.'

Rode draad

Drie jaar geleden vonden afdelingen Burgerzaken het lastig om met het toekomstgericht werken te starten, bleek uit eerste interviews met gemeenten in 2017. Hoe doe je dat als veel nog onduidelijk is over wanneer veranderingen ook écht plaatsvinden? Wat vraagt dat van de organisatie en van medewerkers?
Inmiddels is op afdelingen Burgerzaken in het land de bewustwording vergroot dat zij moeten bewegen en dat investeren in personeel hoge prioriteit heeft. Alle 350 gemeenten maken daarbij eigen keuzes om de organisatie gereed te maken voor de toekomst. De keuzes zijn afhankelijk van de grootte van de gemeente, het gekozen dienstverleningsconcept, omgevingsfactoren, geschiedenis, gemeentelijke fusies, et cetera.

De diversiteit maakt het niet mogelijk om, bijvoorbeeld vanuit de Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken (NVVB), te komen met één set functieprofielen voor de toekomst. Maar er zijn wel rode draden. En de professionalisering beweegt overal in eenzelfde richting.

Op hoofdlijnen gaat het bij Burgerzaken om de volgende bewegingen:

Kenmerken Burgerzaken 'oud' en 'nieuw'

Oud	Nieuw
Wat vertellen wij de burger	Wat wil de burger weten.
Burgerzaken op eigen eiland	Kennis delen ook over afdelingen heen, samenwerking met andere clusters, in de keten. Verandering van werkproces, houding en gedrag.
Werken volgens strakke regels	Uit je comfortzone kunnen stappen, maatwerk leveren. Flexibel kunnen toepassen van de regels, onderbouwen. Weten wat je bevoegdheden zijn.
Eén manier	Cultuur waarin experimenteren en fouten maken is toegestaan. Durf. Dilemma's bespreekbaar maken.
Vaste functie	Vervullen van diverse, wisselende rollen
Veel via de balie, face-to-face, veel routinematig werk	Grote bulk van dienstverlening steeds verder digitaal. Complexe vragen en burgers die er digitaal niet uitkomen, aan de balies. Digitale vaardigheden. Maatwerk.
Service- en dienstverlenend	Poortwachter, bewaken van juiste registratie in BRP, waar veel overheidsdiensten afhankelijk van zijn. Voorkomen van fraude.

Bron: Blauwdruk opleiden, Gemeenten Den Haag/ DPZ, jan 2017

Door de taakverschuivingen groeien frontoffice en backoffice naar elkaar toe; of zijn soms al samengevoegd. Overal, maar vooral bij medewerkers van frontoffices, moet het kennisniveau omhoog. Je kunt alleen complexere zaken afhandelen, als je beschikt over een brede en diepe basiskennis van het vak.

"Het gaat echt om een transformatie"

Maar dat is niet alles. Het vraagt van medewerkers echt nieuwe competenties (kennis, houding, vaardigheden). Veel medewerkers van mbo-niveau 2 of 3 zullen moeten gaan functioneren op mbo-niveau 4 of richting hbo-niveau. Het werk aan de balie, in de samenwerking met andere afdelingen, in het voorkomen van fraude, vraagt naast een gedegen kennisbasis ook ander gedrag en een andere houding.
Het is ook een verandering naar zelfbewuste professionals die zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen ontwikkeling en loopbaan (zie ook hfst. 3). Als leidinggevende ben je daarbij niet meer alleen aan het sturen, maar schep je randvoorwaarden en ben je vooral aan het stimuleren en coachen.
De veranderingen bij Burgerzaken gaan dus niet alleen om het 'even' leren van een aantal nieuwe kennisgebieden. Het gaat echt om een transformatie. Eén met gevolgen voor de (leer)cultuur, voor de houding van medewerkers, de wijze van samenwerken en voor de manier van leidinggeven. En in zo'n proces hangt vaak alles met alles samen.

A&O fonds Gemeenten
Het A&O fonds Gemeenten ondersteunde met het Project Transformatie Burgerzaken gemeenten afgelopen drie jaar bij de transformatie en ontwikkeling van medewerkers. Dit project werd in nauwe samenwerking met de Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken uitgevoerd. Een overzicht van de activiteiten tussen april 2017 en september 2019.

Activiteiten A&O fonds Gemeenten in het kader van Project Transformatie Burgerzaken

We volgen en stimuleren 'Leren en ontwikkelen' door het organiseren van:
- Startbijeenkomsten: Verander- en leerbijeenkomsten Transformatie Burgerzaken i.s.m NVVB. Opgevolgd door de leerbijeenkomst Nxt Level Burgerzaken
- Verdiepingssessies 'Leidinggeven aan professionalisering' voor leidinggevenden
- Verdiepingssessies 'Leidinggeven aan Bewegen!' voor leidinggevenden
- Digitaal platform Transformatie Burgerzaken voor teamleiders en HR-adviseurs met kennis, instrumenten en good practices
- Regionale bewustwordingssessies voor medewerkers
- Ophalen van best practices bij gemeenten en die delen op het digitale platform voor leidinggevenden
- De website Allesuitjezelf.nl (lancering maart 2019) wil inspiratie bieden aan medewerkers bij gemeenten voor hun (loopbaan)ontwikkeling met pagina's specifiek voor burgerzaken.
  Allesuitjezelf.nl/burgerzaken
- De tool Mijn match met morgen is op deze website te vinden.
  In Mijn Match met Morgen beantwoordt de medewerker de vragen in ongeveer 15 minuten. Het rapport is een prima basis voor een ontwikkelgesprek met de leidinggevende.

Deze activiteiten gaven mede input voor dit paper.

De NVVB ondersteunt afdelingen Burgerzaken met 'Team van de toekomst'.

Team van de Toekomst

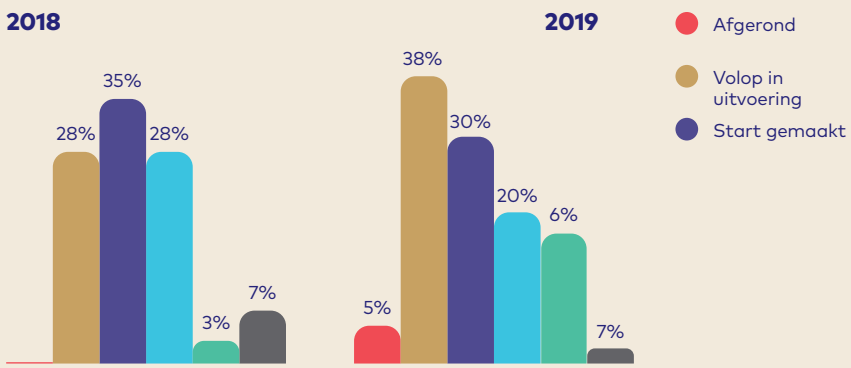
NVVB biedt in samenwerking met geselecteerde opleidingsbureaus incompany begeleiding aan voor teams Burgerzaken.
Het traject begeleidt teams Burgerzaken op maat bij verandering van dienstverlening en teamontwikkeling.

Voor meer informatie zie: nvvb.nl/nl/producten/team-van-de-toekomst

1.2 Leren en ontwikkelen bij Burgerzaken; de stand van zaken

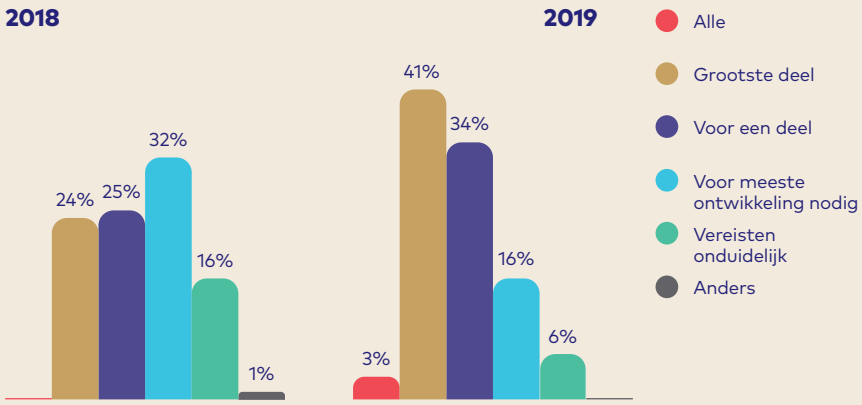
Monitor Transformatie Burgerzaken 2019
A&O fonds Gemeenten voerde in juni 2018 en juni 2019 een monitor-onderzoek uit naar de transformatie van Burgerzaken. Het eerste jaar (2018) vulden 75 leidinggevenden de vragenlijst in; aan de Monitor Transformatie Burgerzaken 2019 deden 88 leidinggevenden mee. De leidinggevenden werken bij gemeenten van verschillende grootteklasse en verspreid over het land.
Er gebeurt veel. Vier op de tien afdelingen (43%) hadden in juni 2019 de transformatie afgerond of zijn volop bezig met de uitvoering. Dat is 15 procent meer dan de meting in 2018.

Is uw team of afdeling gestart met de transformatie van Burgerzaken?



Het deskundigheidsniveau van de medewerkers voldoet in 2019 duidelijk meer aan het vereiste niveau dan bij de eerdere meting. In juni 2019 voldeed bij 44% van de gemeenten alle of het grootste deel van de medewerkers aan de vereisten die vanaf 2020 gelden. Bij de vorige meting in 2018 was dit nog 25% van de medewerkers.

Voldoet het deskundigheidsniveau van medewerkers aan de vereisten in 2020?



De leidinggevenden noemen 'werken aan bewustwording van medewerkers' met stip bovenaan als oplossing om barrières en/of knelpunten bij de paspoortdip en de transformatie goed aan te pakken Daarna noemen zij het aanpakken van de 'te hoge werkdruk door te weinig capaciteit'. Op de derde plaats komt 'zorgen dat medewerkers voldoende kennis en vaardigheden hebben om identiteitsvaststelling en voorkomen van fraude goed uit te voeren'.

Volgens de leidinggevenden zijn de meeste medewerkers in staat om te kunnen voldoen aan de vereisten in 2020. Medewerkers zijn daartoe ook gemotiveerd, stellen zij. Uit onderstaande resultaten blijkt ook dat de basisopleidingen voor vaststelling van de identiteit nog lang niet door alle relevante medewerkers zijn gevolgd.

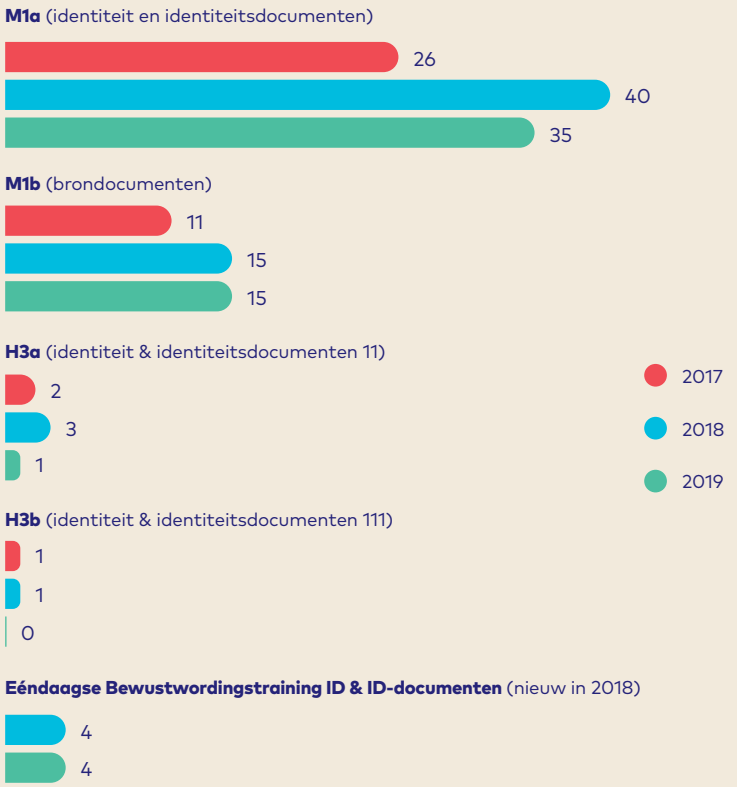
Deskundigheid medewerkers

Hoeveel procent van de medewerkers in uw afdeling/team is in staat (hebben het werk -en denkniveau om) zich verder te ontwikkelen en te voldoen aan de vereisten aan het werk bij Burgerzaken in 2020?	74%
Hoeveel procent van de medewerkers in uw afdeling/team is gemotiveerd om te voldoen aan de nieuwe vereisten aan het werk bij Burgerzaken in 2020?	81%
Hoeveel procent van de relevante medewerkers heeft basisopleiding m1a voor vaststelling identiteit gevolgd?	42%
Hoeveel procent van de relevante medewerkers heeft basisopleiding m1b voor vaststelling identiteit gevolgd?	28%

Uit monitor 2019

Cijfers PublieksAcademie
De PublieksAcademie van de NVVB is verantwoordelijk voor de modulestructuur van de inhoudelijke vakopleidingen op mbo-niveau 4 en hbo-niveau. De PublieksAcademie vormt ook de examenorganisatie. De NVVB verzorgt zelf alleen de modules fraudebestrijding (uit veiligheidsredenen afgedwongen door de overheid). Alle andere modules/trainingen worden uitgevoerd door ongeveer zes opleidingsbureaus.
Cijfers van de PublieksAcademie laten in 2018 een flinke stijging zien in het aantal modules fraudebestrijding (in vergelijking met 2017). In 2019 vlakt die stijging weer af.

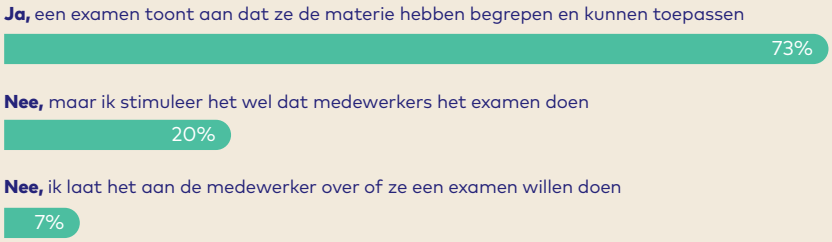
Uitgevoerde trainingen PublieksAcademie



Cijfers PublieksAcademie

Examens
Medewerkers die een vakinhoudelijke opleiding volgen, moeten over het algemeen examen doen, blijkt uit de Monitor Transformatie Burgerzaken 2019. Leidinggevenden stimuleren dit ook als een examen niet verplicht is.

Als medewerkers een vakinhoudelijke opleiding volgen, moeten ze dan ook het examen afleggen?



Uit cijfers van de PublieksAcademie valt op dat het aantal examens in 2019 flink terugloopt. De examens voor alle modules kenden in 2018 een piek en verdubbelden ten opzichte van het jaar ervoor. In 2019 werden weliswaar veel meer examens afgenomen dan in 2017, maar niet meer zo veel als in piekjaar 2018. Examenvrees kan een verklaring zijn. Leidinggevenden en opleiders noemen kritiek op de examens, de kosten en examenvrees als belemmering.

Uitgevoerde examens door de PublieksAcademie

Sommige gemeenten, zoals Amstelveen, lopen voorop bij 'certificering': aantoonbaar maken van je vakkennis.

Amstelveen

'Door de nieuwe werkzaamheden is een groot gedeelte van de afdeling van schaal 7 naar schaal 8 gegaan. Maar alleen als zij de examens van M1A en M1B hebben gehaald.'

Een flink aantal gemeenten denkt er net zo over. Een leidinggevende in de monitor: 'Diploma's zijn vereist om aanspraak te maken op de nieuwe functie'. Een collega uit een andere gemeente: 'Zonder examen bestaat het gevaar dat iemand zich er te gemakkelijk van afmaakt.' Er is ook een grote groep – een kwart – die een examen alleen stimuleert of het aan de medewerker zelf overlaat: 'Iemand die zakt, wordt er niet op afgerekend. Het is een indicatie waar we staan.'

Doe ik mijn werk goed?

Bijzonder is dat bij identiteitsvaststelling en het voorkomen van fraude medewerkers Burgerzaken vaak niet weten of ze hun werk echt goed doen. Bij 'niet goed' ontstaat de schade op andere plekken in overheidsorganisaties en in de samenleving. Uit de monitor 2019 blijkt dat slechts 16% van de gemeenten een beeld heeft over de schadeomvang als gevolg van identiteitsfraude. Sturen kan dan alleen op standaardisatie van vaardigheden en van het werkproces.
Er zijn wel zogenaamde terugmeldingen: bijna alle gebruikers van de Basisregistratie Personen (BRP) zijn verplicht om aan gemeenten door te geven als ze vermoeden dat er iets niet klopt. Om welke reden dan ook. De reden van het vermoeden kunnen ze erbij vermelden.
Bij adresfraude heeft de gemeente meer mogelijkheden om vast te stellen of er iets aan de hand is dan bij identiteitsfraude. Bij fraude of sociale misstanden krijgen gemeenten terugkoppeling vanuit de LAA (Landelijke Aanpak Adreskwaliteit). Daarnaast kan Burgerzaken signalen krijgen vanuit andere afdelingen van de gemeente of vanuit de keten, bijvoorbeeld de Belastingdienst. En de afdeling kan eigen adresonderzoek doen. De Rijksdienst voor Identiteitsgegevens (RvIG) zegt hierover: 'Gemeenten, de overheid, heeft een direct belang bij het opsporen van adresfraude. Het gaat hier vaak over de toeslagen die onterecht zijn toegekend omdat de familie-samenstelling op het adres niet klopt. Bij adresfraude kunnen we er ook een gemiddeld bedrag aan hangen. Als Burgerzaken zijn we dienstverlener, maar 'verwondering', bij bijvoorbeeld verhuizingen is belangrijk. Je moet kritisch kunnen zijn en de tijd kunnen pakken om te onderzoeken of iets niet klopt'.

Amstelveen

René Bosma en Stephanie Daudey zijn teamleiders in Amstelveen. Hoe weet je nu of je het goed doet met identiteitsvaststelling en fraudepreventie?

René: 'Dat is heel moeilijk.' Stephanie: 'Je weet niet wat je niet hebt ontdekt. Je kunt zorgen dat medewerkers de goede opleidingen volgen, zodat ze de juiste kennis hebben. Dat kun je aanvullen met de techniek. Gebruiken medewerkers bijvoorbeeld de gezichtsscanner aan de balie of de scan voor documenten? Dat heb je nodig om (foute) zaken te ontdekken.'
'Kwaliteit wordt hier gemeten door de (BRP) specialisten. Mutaties van medewerkers worden door hen gecontroleerd.' Amstelveen heeft nu een functionaris Logistieke Processen, een kwaliteitsmedewerker die de planning bewaakt, bijvoorbeeld het rooster, en die de werkprocessen beschrijft. Verder is hij key-user.

Basis op orde

Vanuit de gedachte dat het kennisniveau omhoog moet, zijn gemeenten bezig met een inhaalslag om te zorgen dat de basis op orde is. Die inhaalslag is in veel gevallen echt nodig. Want op veel afdelingen Burgerzaken werden al jaren geen opleidingen meer gedaan of heel mondjesmaat.

'Opfrissen en werken aan kwaliteit' in Utrecht

Gemeente Utrecht startte in 2016 een reeks opfristrainingen. Medewerkers volgden ongeveer drie trainingen, zoals Verhuizingen of Gegevensverstrekking, allemaal door eigen specialisten uit team Kennis en Kwaliteit. Een externe docent gaf frontmedewerkers van Team 1 een uitgebreidere BRP-training. Medewerkers reageerden heel positief op de opfristrainingen.
Uit die positieve feedback en het gevoel dit nu niet los te willen laten, is het idee geboren om regelmatig een zogenaamde Kwaliteitsdag te houden. Op de Kwaliteitsdag is er aandacht voor actualiteiten in het vakgebied en worden inhoudelijke workshops gegeven om het kennisniveau van medewerkers up-to-date te houden. Zo gaven de KMAR en IND bijvoorbeeld workshops en verzorgen collega-afdelingen specialistische workshops (bv. mensenhandel, omgaan met agressie en geweld). Daarnaast zijn er workshops op terrein van klantgerichtheid en gastvrijheid. Medewerkers kunnen via verschillende e-learning modules werken aan hun ontwikkeling.

De structuur van de PublieksAcademie geeft sommige gemeenten houvast. Een leidinggevende in Meerssen: 'Doe allemaal de startersmodule op mbo-niveau. Daarna zien we verder'.

1.3 Verschillen tussen kleine, middelgrote en grote gemeenten

Veel gemeenten beschrijven -samen met P&O en/of samen met medewerkers- nieuwe functies en rollen met de daarbij behorende competenties. In een behoorlijk aantal gevallen betekende dat ook een andere beloning en inschaling. In de gemeente Den Haag bijvoorbeeld ging de baliefunctie van schaal 6 naar schaal 7. Verantwoordelijkheden, kennisniveau én vaardigheden worden neergelegd in een nieuw functieprofiel. De volgende stap is dan: hoe maken we de match tussen wat nu aanwezig is en wat de toekomst, de nieuwe functie, vraagt?

"Er zijn grote verschillen in 'oplossingen'"

Maar er zijn grote verschillen in 'oplossingen' voor de transformatie van Burgerzaken. Bij de keuzes van gemeenten speelt onder andere de grootteklasse van de gemeente een rol. Over het algemeen kiezen grotere gemeenten meer voor medewerkers met specialistische taken; kleinere gemeenten, met maximaal 10 medewerkers Burgerzaken, kiezen vaker voor allround-medewerkers.
In kleinere gemeenten komen sommige specialistische taken niet zoveel voor, waardoor de allround-medewerker in die taken geen routine opbouwt. Dat maakt het lastiger om een aanvraag op te lossen. Om die reden werken kleinere gemeenten meer samen met andere gemeenten. De grotere gemeente doet dan de specialistische taken voor de kleinere gemeenten.

Amstelveen

In Aalsmeer (voor de fusie met Amstelveen) waren medewerkers allrounders. Nu is ervoor gekozen om mensen te specialiseren in een bepaald onderdeel en dit uit te voeren in front- en backoffice. Dit moet formatief wel kunnen. Je kunt echter geen blauwdruk geven voor hoe je het moet organiseren. Want andere gemeenten met gelijke omvang als Amstelveen organiseren het werk van Burgerzaken weer heel anders. Bijvoorbeeld omdat de regio anders is. Er zijn ook gemeenten die ervoor kiezen om te blijven werken in frontoffice en backoffice. De medewerkers frontoffice moeten zich dan wel aanpassen, want het werk aan de balie wordt echt anders. (In Amstelveen bijvoorbeeld zijn er dit jaar al twee keer zoveel naturalisaties als vorig jaar).

Het is ondoenlijk om in de backoffice allround te zijn. Met name op het gebied van BS, RNI en BRP bleek het bijna ondoenlijk te zijn een allround specialist te zijn met kennis van alle aspecten van alle producten.

Teamleider Utrecht

1.4 Welke trends zien opleiders van Burgerzaken?

Welke trends zien opleidingsbureaus bij het opleiden van medewerkers Burgerzaken? Zien zij een groei in het aantal opleidingen? Welke opleidingen zijn populair (kennis of ook vaardigheden)? En wat valt opleiders verder op (denk aan motivatie, examenvrees, niveau van deelnemers et cetera)? Hieronder de ervaringen van de verschillende bureaus.

Segment

'Wij zien een toename van het aantal deelnemers die een cursus of training op het vakgebied Burgerzaken volgen. In 2017 en 2018 hadden we gemiddeld 10 deelnemers per cursus. Dat steeg in 2019 naar gemiddeld 14,5 deelnemers per cursus. Een flinke toename, terwijl we ongeveer hetzelfde aantal cursussen aanboden. Tot en met september 2019 hebben we al meer deelnemers op dit vakgebied dan over heel 2017 of 2018.
Er is veel vraag naar de opstapcursus Burgerzaken en de mbo-modules over de Burgerlijke Stand, zoals afstamming en naamrecht. Daarnaast doen cursussen als Nederlands Nationaliteitsrecht (RWN) en het Actualiteitencollege het erg goed. De opleiding tot BRP-specialist is ook erg gewild, zowel in-company als in de open inschrijving. We zien ook hier een flinke toename in vraag naar de basiscursus Trouwambtenaar.
Deelnemers vragen meestal wie de cursus geeft en of er een toets of examen verbonden is aan een cursus of opleiding. Segment werkt met praktijkkundige docenten. Deze leveren grote meerwaarde aan de kwaliteit van onze cursussen en opleidingen. Zo ervaren onze deelnemers dat ook. De opdrachtgevers kiezen veelvuldig voor een eigen toets in plaats van de NVVB-toets.'

MariënburgGroep

MariënburgGroep ziet vanaf 2017 een flinke jaarlijkse stijging van het aantal opleidingen. Er is veel achterstallig onderhoud bij Burgerzaken. Het besef dat gemeenten iets moeten doen aan professionalisering is overal doorgedrongen. Het werk zelf wordt steeds complexer.
De opleider krijgt gemotiveerde medewerkers in de opleidingen: blij dat ze eindelijk naar een training mogen.

Wel is er veel examenvrees. Volgens de opleider vinden leidinggevenden het in eerste instantie belangrijk om deskundigheid aan te tonen met een examen. 'Maar als 't puntje bij paaltje komt, durven ze vaak niet door te pakken.'
Volgens MariënburgGroep is de sector nog niet gewend aan permanent leren en ontwikkelen. 'Dat proces moet nog op gang komen.' MariënburgGroep zag dezelfde omslag een paar jaar geleden in het Sociale Domein plaatsvinden: maatschappelijk werkers die steeds meer op hbo-niveau moesten gaan werken. Met veel meer eigen verantwoordelijkheid.
'Professionals moeten op de hoogte blijven van alle veranderingen. Dat mag je van ze verwachten. Ook dat het aantoonbaar is. Het gaat de goede kant op. Die toegenomen aandacht voor professionalisering is alleen maar goed. MariënburgGroep vervult hierin graag een rol.'

NCOD

Het aantal cursisten op mbo-niveau is sinds 2017 toegenomen. De belangstelling voor de hbo-modules van de PublieksAcademie is ronduit slecht.
Wij bieden de mbo- en hbo-opleidingen aan vanuit de eindtoetstermen. Waar er examens gedaan worden is dat meestal op mbo-niveau. De hbo-examens zijn heel pittig doordat ze onvoldoende aansluiten op de praktijk van het werk. Dit geldt voor de inhoud en de vorm waarin wordt geëxamineerd. Gemeenten vinden de examens in het algemeen (te) duur. Voorts is dringend nodig dat er een betere aansluiting komt tussen de exameneisen en de praktijk. Er is in 2019 behoorlijk meer "in huis op maat" opgeleid. Dit leidt doorgaans niet tot diplomering, alhoewel daar bij de intake wel op wordt aangestuurd.
De NCOD ziet (mede vanuit de detachering) grote onderlinge verschillen tussen gemeenten. Soms is de kwaliteit goed, maar laat soms ook te wensen over. Er stroomt nu flink wat ervaren personeel - en daarmee ook veel kennis - uit door pensionering. Het is erg moeilijk om aan ervaren, direct inzetbare vervangers te komen. Jarenlang is er op veel plaatsen – ondanks de wetenschap van de komende uitstroom -niet echt of minimaal geïnvesteerd in kwaliteit van medewerkers burgerzaken. Sterker: er wordt nog regelmatig bezuinigd bij uitstroom. Jonge hbo'ers die ervoor in de plaats komen zijn fris, met een goede attitude en leervermogen en ook goedkoop, maar vaak ook alweer snel vertrokken, zonder het niveau te bereiken waarvoor ze aanvankelijk werden aangetrokken. Ook verschijnen er veel nieuwe leidinggevenden die men ook heel regelmatig weer ziet vertrekken, zonder connectie of feeling te krijgen met het vakgebied en zonder structureel aan het vakgebied bij te dragen.
Het is nodig dat er echt geïnvesteerd wordt in mensen bij burgerzaken!
Veelgevraagde en populaire opleidingen op dit moment zijn: de BABS/trouw-ambtenaar (buitengewoon ambtenaar burgerlijke stand), Actualiteitencolleges, Opfriscursussen burgerzaken en In huis trainingen op maat, meestal op mbo-niveau, BRP-specialist.
Begin 2020 gaat NCOD haar mbo-opleidingen ook digitaal aanbieden als blended learning, (deels klassikaal) als alternatief voor volledig klassikale opleiding. E-learning is beslist geen wondermiddel en zal op zichzelf niet leiden tot succesvol opgeleide medewerkers Burgerzaken.

Evenwerkt!

Evenwerkt! meldt vanaf 2017 ieder jaar zo'n 20% toename van het aantal cursisten. Vaak starten opleidingstrajecten met een kennisscan. Dat vinden veel medewerkers eng: 'Ik zit al 25 jaar in dit vak, maar misschien voldoe ik wel niet aan de eisen'. En dan worden er ook nog examens afgenomen.
Evenwerkt! ziet veel angst en weerstand bij medewerkers. De opleider begeleidt leidinggevenden en medewerkers om hier op een goede manier mee om te gaan. Onder meer door het perspectief te schetsen: hoe verandert het speelveld van Burgerzaken? Wat blijft er voor jou? Bewustwording en een gevoel van urgentie zijn belangrijk. Er is een hoop werk te doen. Ook leidinggevenden vinden het regelmatig lastig.

Evenwerkt! merkt dat de examenbereidheid en het slagingspercentage gelukkig wel toenemen. Voor de eigen detacheerders worden hbo-opleidingen aangeboden, ook in de vorm van e-learning.
Voor gemeenten gaat het bijna altijd om mbo-opleidingen. Evenwerkt! oriënteert zich om ook voor gemeenten e-learning aan te gaan bieden, maar wel altijd in combinatie met trainingen.

SEP

SEP is een relatief nieuw opleidingsbureau dat zich vooral richt op permanent en cyclisch leren binnen Burgerzaken met e-learning modules als basis. De gemeente kiest dan zelf hoe ze een zogenaamde 'blended' vorm invullen: met klassikale oefening, intervisie of casuïstiek. Er is een groeiende groep gemeenten die hiervan gebruik maakt.
Er zijn inmiddels 80 e-learningsmodules ontwikkeld voor het brede vakgebied (het hele mbo niveau 4+ pakket). Ze kunnen tijd- en plaatsonafhankelijk en in eigen tempo worden bestudeerd als voorbereiding op examens van de PublieksAcademie. Het vakgebied van Burgerzaken is constant in beweging: 20% van de lesstof wijzigt elk jaar. Daarom is het ondersteunen van permanent leren zo belangrijk. Veel medewerkers zijn daar niet aan gewend. SEP wil Burgerzaken helpen bij het 'leren leren'. Door in een bepaalde cyclus thema's te laten terugkeren met behulp van e-learning in een leeromgeving ondersteun je medewerkers bij het up-to-date blijven. En kun je als organisatie op een goedkopere manier sturen op deskundigheid.

Bestuursacademie Nederland

De Bestuursacademie Nederland maakte de 'Gouden Eeuw' mee bij Burgerzaken: tot zo'n tien jaar geleden was het -met 12 groepen per jaar- dé opleider voor medewerkers bij Burgerzaken. Iedereen deed dezelfde basisopleiding en daarna eventueel de vervolgopleiding voor de backoffice.
Lang was de Bestuursacademie alleen-aanbieder, ook van de examens. Maar met de komst van NVVB zijn ze samen gaan werken. In 1994 zijn de examens uitbesteed aan de NVVB.
Toen de PublieksAcademie de opleidingen ging opdelen in modules, vond de Bestuurs-academie dit te verknipt en wilde de oude opleidingen niet zomaar laten vallen.
De Bestuursacademie leidt nu nog steeds medewerkers Burger- en publiekszaken op voor 'eigen' examens, die zij zelf afnemen. Zij vindt hierin belangrijk dat het toepassen van de kennis wordt getoetst. Hierbij zijn de examens afgestemd op de eindtermen van de NVVB.
De Bestuursacademie signaleert in 2018 een piek in de opleidingen voor Burgerzaken; wel 30% meer dan de jaren ervoor. Er is vooral veel interesse voor frontoffice-opleidingen in open inschrijving. Dat bleef ook in 2019 op gelijk niveau. Bij de in-company opleidingen is er een stijging van 20 tot 30%.
De Bestuursacademie constateert landelijk een tekort aan BRP-specialisten (backoffice taken). Ook zien ze een toenemende vraag naar vaardigheidstrainingen. Bijvoorbeeld: hoe ga je om met lastige situaties aan de balie? Heb je de moed en het lef om door te vragen? Deze vaardigheden integreert de Bestuursacademie het liefst in de kennis-opleidingen.

Onder deelnemers op mbo-niveau is de examenvrees soms groot. De Bestuursacademie zegt hierover: 'Bij burgerzaken werken relatief veel vrouwen die niet gewend zijn aan en opzien tegen zo'n kennistoets. Bij hen is de vrees vaak groter dan bij mannen. Ze willen het graag perfect doen. Het zijn doeners, die hun kennis liefst toepassen in de praktijk. Daarom werken we in de in-company trainingen het liefst met praktijktoetsen.'
De Bestuursacademie heeft -als onderdeel van NCOI- de mogelijkheid om deelnemers met veel kennis via een EVC-procedure (Erkenning Verworven Competenties) aan een officieel mbo-diploma Juridisch-administratief Dienstverlener te helpen.

In 2020 wordt het diplomastelsel Burgerzaken herzien. Alle opleidings-bureaus, op één na, zijn door de NVVB betrokken bij de Herziening van het diplomastelsel Burgerzaken van de NVVB. De Bestuursacademie gaat haar eigen weg, - los van de NVVB - met het ontwikkelen van opleidingsprogramma's voor Burgerzaken. Meer over de herziening van het Diplomastelsel Burgerzaken NVVB in hoofdstuk 4.3.

2. ‘State-of-the-art’: zes elementen voor betere prestaties

Leidinggevenden van Burgerzaken nemen de afdeling en medewerkers mee in de professionalisering. Hoe doe je dat? Wat werkt? Uit de ervaringen van gemeenten kan een aanpak gehaald worden met zes elementen voor betere prestaties. Werk aan bewustwording, maak voor iedere medewerker een plan op maat, denk in andere leervormen, regel tijd en budget, pas je stijl van leidinggeven aan en bevorder het leerklimaat in het team. Deze elementen worden hieronder verder uitgewerkt.

2.1 Maak je medewerkers bewust en activeer ze

Belangrijk is dat medewerkers zich écht bewust worden dat het werk verandert. Dat is de basis. Voor leidinggevenden is dat is niet altijd even makkelijk. Veel medewerkers van Burgerzaken werken al jaren in dezelfde functie. Ze hebben geen goed beeld van wat er op hen afkomt. In de startbijeenkomst over verandering van A&O fonds Gemeenten en NVVB vroegen veel leidinggevenden om hulp bij de bewustwording van medewerkers: ‘Onze medewerkers steken hun kop in het zand! Ze denken dat ook deze verandering wel weer overwaait...’
Na de startbijeenkomst organiseerden A&O fonds Gemeenten en NVVB in 2018 en 2019 daarom samen tien regionale bijeenkomsten voor medewerkers. Zo’n 385 medewerkers Burgerzaken uit 113 gemeenten kwamen naar de bijeenkomsten. De sessies besteedden in een ochtend- en middagdeel aandacht aan de nieuwe ontwikkelingen, de verandering in taken en het belang van leren en ontwikkelen. In workshops keken medewerkers naar hun eigen talenten en loopbaan. De bijeenkomsten waren voor veel medewerkers nuttig en activerend, blijkt uit de evaluaties na afloop.

Reacties van medewerkers na afloop van de regionale bijeenkomsten:

'Het opende mijn ogen voor wat er allemaal staat te veranderen.'
"Ja, het sloot zeker aan bij mijn verwachtingen; het gaat alleen allemaal nog sneller dan verwacht."
'Ik heb goed inzicht gekregen in de onvermijdelijke, onomkeerbare ontwikkelingen bij Burgerzaken.'
'Ik ging blanco naar deze bijeenkomst, was verrast.'
'Boven mijn verwachting, ik heb erg veel geleerd.'
'Het heeft goed laten zien dat we vooral niet stil moeten afwachten.'
'Vreemd dat veel gemeenten hier nog niet mee bezig zijn.'
'Door zelf de taken neer te leggen waarvan je denkt dat het zal veranderen, heb je een veel beter beeld bij wat er dan gaat veranderen.'

Leidinggevenden ervoeren de bijeenkomsten als ondersteuning. Een leidinggevende: 'Het helpt mij bij de verandering. Mijn medewerkers kwamen heel enthousiast terug en vertelden aan hun collega's over wat ze gehoord hadden.' Ook leidinggevenden die al veel aan bewustwording hadden gedaan, merkten aan reacties van hun medewerkers dat de boodschap op een andere manier was aangekomen. Erover praten met collega's van andere gemeenten bleek heel nuttig.
Er zijn veel manieren om bewustwording bij medewerkers te creëren. Leidinggevenden steken veel energie in goede presentaties. Ook houden externe deskundigen uit de sector soms voor medewerkers een verhaal. In andere gevallen kijken medewerkers in de keuken bij collega-gemeenten waar bijvoorbeeld digitalisering al veel verder is. Als leidinggevende is het vooral belangrijk een helder verhaal over de veranderingen te delen en te blijven te herhalen. En om medewerkers in dit verhaal mee te nemen en te betrekken.

Neem ze mee en betrek ze
De huidige transformatie van Burgerzaken is zo omvangrijk en in tijd deels onvoorspelbaar: dat kun je niet vanuit een ivoren toren als leidinggevende in een plan van aanpak zetten en vervolgens implementeren. De gemeenten die vooropliepen hadden scherp waar ze naartoe wilden, maar betrokken hun medewerkers, gingen samen op weg.

Amstelveen/Aalsmeer: 'Samen met de medewerkers veranderen'

'We hebben in 2016 onder begeleiding van consulenten met medewerkers geïnventariseerd welke werkzaamheden per cluster minder worden/verdwijnen (rood) en welke toenemen/nieuw erbij komen (groen). Dat gaf een duidelijk beeld van het verloop van de werkzaamheden op de afdeling. Voor Burgerzaken is met geplastificeerde kaartjes op een tafel de oude en nieuwe situatie in beeld gebracht en de vraag gesteld: hoe zou een nieuwe afdeling eruit kunnen zien? Hoe kun je het werk ook organiseren? Daardoor ging iedereen nadenken wat dat voor het werk betekende, voor mijn werk. Het proces was van ons allemaal. Je ziet welk werk verdwijnt en wat erbij komt. Bij Documenten wordt werk minder, bij Migratie, adresonderzoek en huisbezoek neemt het werk toe. In de toekomst komt de nadruk te liggen op het voorkomen van identiteitsfraude.'

Utrecht: 'Niet meer zonder de medewerkers'

Leidinggevenden uit Utrecht in 2018: 'We vinden het écht belangrijk om de organisatieontwikkeling en veranderaanpak samen met de medewerkers te doen. Dat hebben we geleerd van een eerdere reorganisatie in 2012. Toen deden we dat niet. Daar hebben we lang last van gehad.'

In gemeente Meerssen kreeg de leidinggevende haar team erg enthousiast door flink te investeren in het team, in het verhaal en in individuele medewerkers.

Meerssen: weinig eigen initiatief, nu energie

Daisy Deutschmann merkt als nieuwe teamleider in Meerssen dat veel medewerkers niet gewend zijn om initiatief te nemen. Voorheen vertelde de leidinggevende immers altijd wat moest gebeuren. Ze wil graag dat haar medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid nemen en initiatief tonen: dat is beter voor het werk en beter voor henzelf. Maar het is een heel proces om dat zover te krijgen. Voornamelijk backoffice-medewerkers gaan naar bijeenkomsten over Burgerzaken. En als Deutschmann een keer vraagt wie van de frontoffice-medewerkers meegaat naar een NVVB-congres, krijgt ze geen reacties. Totdat ze de vraag aan een paar medewerkers persoonlijk stelt; dan geven de medewerkers wel aan graag te mee willen. Waarom hebben jullie dat zelf niet eerder gemeld, vraagt Deuschmann. 'We zijn nooit eerder gevraagd om naar een bijeenkomst te gaan en dachten dat uiteindelijk wel iemand gevraagd zou worden.'
Inmiddels gaan team-overleggen in Meerssen volgens het 'LEAN-principe'. Hierdoor wordt de eigen inbreng gestimuleerd. Op een centrale plek in het KCC staat een whiteboard waar iedereen een onderwerp op kan noteren. De onderwerpen worden tijdens een teamoverleg besproken en zijn gericht op oplossingen.

Help medewerkers eigen talenten en motivatie te vinden
Veel oudere medewerkers 'rolden' ooit in een baan bij Burgerzaken. Nu verandert er veel en wordt van medewerkers initiatief en eigen verantwoordelijkheid gevraagd bij het vormgeven van hun eigen loopbaan. Maar het is logisch dat de organisatie de medewerkers daarbij helpt.
Dat kan bijvoorbeeld door medewerkers hulp te bieden bij het laten ontdekken van eigen talenten en motivatie. 'Waar ligt je passie?' 'Wat vind je echt leuk om te doen?' Leg medewerkers deze vragen eens voor. En geef medewerkers vervolgens de ruimte zelf te ontdekken op welk gebied zij zich verder willen ontwikkelen. Dat zorgt ervoor dat zij enthousiast aan de slag gaan.
Het is heel belangrijk dat medewerkers door testen of in gesprekken, hun eigen talenten, voorkeuren en capaciteiten beter leren kennen. Het zijn loopbaanankers om te kunnen navigeren in deze tijd. Latente wensen om bijvoorbeeld de overstap te maken naar de zorg (komt nogal eens voor), kunnen door zo'n analyse en gesprek ineens vastere vormen krijgen.

Talentscan Den Haag
In Den Haag deden ruim 200 medewerkers Burgerzaken een TMA: Talent Motivatie Analyse met daaraan gekoppeld een gesprek met een loopbaanadviseur.

Van de 250 medewerkers bij het KCC meldden zich in het voorjaar van 2017 ruim 200 medewerkers aan voor een Talent Motivatie Analyse (TMA). Het management wil hiermee medewerkers een beter inzicht geven in eigen talenten. Saskia Fritz,

verandermanager: "Om zoveel mogelijk medewerkers in beweging te krijgen hebben we ervoor gekozen om de aandacht te richten op de sterke kanten en de talenten van de medewerkers. We ontdekten, dat er binnen de gemeente al een dienst is, die een talentmanagementtool in huis had en dat was de Talent Motivatie Analyse (TMA)."
In Den Haag is inmiddels één medewerker taxichauffeur geworden en is een aantal andere medewerkers geswitcht naar andere afdelingen binnen de gemeente.

Wat kun je doen om je medewerkers hun eigen talenten en motivatie te laten ontdekken?

- Geef je medewerker positieve feedback, focus op de sterke punten en mogelijkheden
- Stel een tool voor analyse van talent beschikbaar, bv de TalentSpiegel, zonder kosten te gebruiken via allesuitjezelf.nl
- 360 graden feedback: hierin vraag je als werknemer verschillende mensen in je omgeving om aan te geven wat zij jouw sterke punten vinden
- Vraag je medewerker om zelf te reflecteren: ga eens na in welke werksituatie je je op je best voelt, waarin je passie voelde voor wat je deed. Waarschijnlijk ligt daar je talent.
- Trainingen en cursussen persoonlijk leiderschap
- Loopbaantraining
- Gesprek met een (loopbaan)coach
- Speciaal voor het stimuleren van bewustwording van medewerkers Burgerzaken is een aparte pagina gemaakt allesuitjezelf.nl/burgerzaken. Hierop vind je ook de bewustwordingstool Mijn match met morgen allesuitjezelf.nl/burgerzaken/mijn-match-met-morgen

Taakroulatie, stagelopen of kijkje in de keuken
Ook het vrijblijvend verkennen van ander werk door bijvoorbeeld taakroulatie, stage in de backoffice of bij een andere afdeling of gemeente, helpt medewerkers na te denken over 'wat wil ik eigenlijk?'

"Medewerkers die het gevoel hebben dat hun werkgever hun sterke punten waardeert en die de kans krijgen om die sterke punten verder te ontwikkelen en gebruiken, beleven meer positieve emoties. Bovendien zijn ze innovatiever, behulpzamer en blijkt dat ze overall beter presteren."

Christina Meijers, Zo benut je de talenten van al je medewerkers, promotieonderzoek.

Verwaarloosde organisaties
Soms is er meer nodig dan een start met bewustwording. Soms is er sprake van een verkeerde of zelfs verziekte sfeer en cultuur. Vaak gaat het dan om teams die lang geen aandacht hebben gekregen.
Elke organisatie is in ontwikkeling, net als een kind in ontwikkeling is. Managers zijn er om die ontwikkeling te begeleiden. En doen ze dat niet goed, dan vertonen hun medewerkers na verloop van tijd hetzelfde gedrag als dat van verwaarloosde kinderen. Ze worden cynisch, onverschillig, oneerlijk, onverantwoordelijk, keren zich innerlijk af van de zaak. Ze beginnen te roddelen, verliezen respect voor de leiding. En ze worden bang voor verandering, kunnen nieuwe eisen niet aan.
Volgens Joost Kampen, die het boek 'Verwaarloosde organisaties' schreef, zijn er managers die hun medewerkers weinig structuur bieden. Ze zien grensoverschrijdend gedrag door de vingers. Ze zijn te toegeeflijk, dit wordt ook wel 'verwennend verwaarlozen' genoemd. Beloningen staan dan soms niet meer in verhouding tot de prestaties. Ook bij Burgerzaken komt dit voor. Het is dan zaak voor de (nieuwe) leidinggevende om het tij te keren. Bijvoorbeeld door een tijdelijke coach aan te trekken.
Het kan een tijd duren, voordat het herstel vruchten begin af te werpen. 'Pas als mensen in de gaten krijgen dat ze niet meer ermee wegkomen, gaat de verwaarlozing langzamerhand over. Het is een kwestie van volhouden, ondanks allerlei heftige reacties. Niet marchanderen. Niet denken: het is ook wel zielig. Normaal, acceptabel gedrag verwachten. Maar ga ze niet meteen opjagen met prestatiedruk'.

2.2 Voor iedere medewerker een plan op maat

De gemeenten die het voortvarend aanpakken weten welke kant ze op willen. Leidinggevenden geven daarbij duidelijk de richting aan. Ze activeren medewerkers en zorgen dat ze 'het goede gesprek' hebben met iedere medewerker. Leidinggevende en medewerker kijken samen: wat wil je, wat kun je, waar gaan we beginnen, waar zou je willen zitten over twee jaar? Het gaat er om dit proces te 'contracteren' met je medewerkers.

Alphen aan de Rijn

Deze veranderingen vragen om ander gedrag. De eerste lijn is nog te veel geprogrammeerd op 'snelheid'. Dat moet veranderen. Je moet echt anders gaan werken. Die poortwachtersrol op je nemen en mensen durven aanspreken. Als Burgerzaken ben je niet alleen dienstverlenend en servicegericht, maar steeds meer onderzoekend en handhavend waarvoor samenwerking met andere disciplines zowel intern als extern noodzakelijk is. Daar moet je ook als leidinggevende duidelijk in zijn. Het is een 'must', anders verlies je de aansluiting, dat is de boodschap. Daar moet je aan vast houden en de boodschap steeds herhalen zodat het steeds meer gaat leven en medewerkers zien dat het echt anders wordt.

Het zorgt ervoor dat medewerkers gaan nadenken over hun toekomst. Een aantal medewerkers heeft gekozen voor het keuzepensioen omdat zij geen interesse hadden om opnieuw trainingen te moeten volgen. Anderen hebben gekozen voor een andere functie binnen/buiten de gemeente omdat de ontwikkelingen niet aansloten bij hun persoonlijke wensen.
Vergelijk je team Burgerzaken met de start in 2014 dan zie je vooral dat medewerkers zich meer gaan verdiepen. Door de opleidingen krijgen medewerkers meer inzicht en zijn zich bewuster van hun rol en dat het goed is om te blijven ontwikkelen omdat de buitenwereld ook ontwikkelt. Door het doen van de opleiding zien medewerkers zelf ook de meerwaarde ervan. Het wordt daardoor professioneler en interessanter. Het is mooi om de aanjager van dit proces te mogen zijn en medewerkers te faciliteren. Iedere medewerker is anders, ontwikkelt op zijn eigen manier en dat vraagt om maatwerk. Maatwerk waarmee iedereen op de plek komt die het beste bij hem/haar past.

De vernieuwingen bieden voor medewerkers een zeer interessante mogelijkheid om zichzelf verder te ontwikkelen. Het kan ook betekenen dat medewerkers niet mee kunnen in de veranderingen.[3] Of, zoals in de praktijk blijkt, er zelf voor kiezen om niet meer mee te gaan. De vraag 'kan en wil ik mee' leidt tot verschillende keuzes, zoals onderstaand schema laat zien:

Toch betekenen de vernieuwingen voor veel medewerkers de start van een veelal spannend ontwikkelingstraject.

---

[3] Lees ook paper Bewegen! Patrick van Beukering, A&O fonds Gemeenten 2019. Over hoe je medewerkers begeleidt naar ander werk.

‘Verdere digitalisering, kun je dat nog aan? Bij 5 á 6 medewerkers heb ik daar serieus zorgen over. Twee zijn er boven de 60, anderen net in de 50. Als er nu nog een systeem bij komt...’

100.000+ gemeente in het Westen

‘Ik had heel lang geen opleiding gedaan en ik wist niet of het wel kon. Ik voelde me héél onzeker; het voelde heel zwaar. Maar het moest...’. ‘De eerste keer iets nieuws doen is heel eng. Je moet het een paar keer gedaan hebben en zekerder worden van jezelf. We helpen elkaar ook in het team. Ik heb gewoon heel leuk werk, ik ben er heel blij mee.’

Medewerksters frontoffice Meerssen

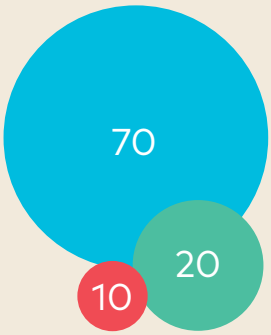
2.3 Denk in andere leervormen naast formele opleidingen

De eerste reflex bij afspraken over een ontwikkeltraject is vaak: volg een training of opleiding. Maar er zijn nog heel veel andere manieren om te leren. Bij de digitale transformatie vraagt ook het leren om een vernieuwing.
In de regionale bijeenkomsten voor medewerkers vroegen we deelnemers om hun vijf favoriete leeractiviteiten aan te kruisen.

Opdracht: - Kruis jouw top 5 favoriete leeractiviteiten aan.

	Leeractiviteit	Beschrijving
☐	**Taakroulatie**	Wissel 's van taak met een collega
☐	**Feedback**	Je vraagt of ontvangt feedback van een collega of je leidinggevende
☐	**Nieuwe taak of rol**	Ga een nieuwe taak of rol doen (tijdelijk) als onderdeel van je functie
☐	**Stage**	Loop stage op een andere afdeling of bij een andere gemeente
☐	**Detachering**	Ga een tijdje werken op een andere afdeling
☐	**Workshop volgen**	Workshop intern of buiten de deur
☐	**Presentatie geven aan andere afdeling**	
☐	**Opleiding volgen**	Opleiding intern of buiten de deur
☐	**E-learning**	
☐	**Training**	Je volgt een training en oefent met vaardigheden
☐	**Neem deel aan een werkgroep**	Word lid van een werkgroep die iets moet uitzoeken
☐	**Mentor**	Je hebt een mentor aan wie je alles kunt vragen
☐	**Neem deel aan een project**	Word deelnemer aan een projectgroep die een resultaat moet halen
☐	**Internet of kennisbank raadplegen**	Zoek iets op, op je computer (HBA of elders)
☐	**Werkbezoek/kijkje in de keuken..**	Neem 's een kijkje in de keuken bij een andere afdeling of gemeente
☐	**Nieuwsbrief lezen**	Hou je vak bij door nieuwsbrieven te lezen, bv NVVB
☐	**Coaching**	Je wordt gecoacht door iemand in het werk: korte gesprekjes + instructie
☐	**Sparren met een collega**	Bijvoorbeeld over hoe je iets goed kunt aanpakken
☐	**Een collega begeleiden**	.. daar leer je ook van..
☐	**Ga naar een seminar of congres**	Bijvoorbeeld NVVB congres
☐	**On the job meekijken**	Kijk on the job mee met een ervaren collega
☐	**Netwerk onderhouden**	Praat regelmatig bij met collega's van afdelingen/gemeentes waarmee je samenwerkt
☐	**Evaluaties**	Evalueer met je team: hoe gaat het nu met ..... (kan elk aspect van het werk zijn)
☐	**Problemen oplossen**	Vind samen met collega's een oplossing voor een probleem
☐	**Casusbespreking met collega**	Bespreek met elkaar een lastige casus (in je team of met een collega)
☐	**Je werkproces (opnieuw) beschrijven**	Beschrijf het werkproces van je huidige werk. Doe het nog 's en dan hoe je het ideaal zou willen hebben.
☐	**Intervisie of supervisie**	Bespreek zaken waar je tegenaan loopt in je werk in een aparte sessie met collega's (zonder begeleiding = intervisie, mét = supervisie)
☐	**Delen van fouten**	Bespreek iets wat fout ging in je team. Hoe kunnen we dit voortaan beter doen?

Deze leeractiviteiten kun je ook visueel weergeven in het 70-20-10 model van de Amerikaan Charles Jennings. Dit model stelt dat je het meeste leert in de praktijk (70), van elkaar (20) en natuurlijk binnen opleidingen (10).



70 Leren in de praktijk

Taakroulatie, nieuwe taak of rol, stage, detachering, presenatie geven, deelname werkgroep, deelname project, internet of kennisbank, werkbezoek/kijkje in de keuken.., nieuwsbrief lezen en werkproces (opnieuw) beschrijven.

20 Leren van elkaar

Feedback, mentor, coaching, sparren, meekijken, een collega begeleiden, netwerk onderhouden, evaluaties, problemen oplossen, casusbespreking met collega, intervisie of supervisie en delen van fouten.

10 Formeel leren

Workshop volgen, opleiding volgen, e-learning, training, seminar en congres.

Voor veel medewerkers én leidinggevenden is het een eye-opener om zo breed naar leren te kijken. Ons denken over leren zit vaak vastgeklonken aan het volgen van opleidingen.

De Amerikaan Charles Jennings, grondlegger van 70:20:10 filosofie vroeg honderden mensen in Amerika: 'Wanneer had je je belangrijkste leerervaring?' Een groot deel van de ondervraagden noemde voorbeelden van leren in de praktijk, in het werk. Een kleiner deel noemde situaties waarbij je van elkaar, van een collega, in een team leert. En een nog veel kleiner deel zei: ik leerde het meest van de opleiding of training die ik volgde. Met andere woorden: kijk breder bij het maken van ontwikkeltrajecten met medewerkers.

De reeks getallen suggereert een nauwkeurigheid die niet bedoeld is. Vat 70:20:10 op als een richtlijn waarmee leren in organisaties in een bepaalde verhouding plaatsvindt. Geen mantra dus, maar een zinvolle richtlijn die je focus op leren verandert.

Bij leren denken mensen gelijk aan een opleiding volgen

Praktijkleren (70) en leren van elkaar (20) in Amstelveen

- Je leert van een buddy die jou toegewezen is.
- Je bent lid van een project.
- Werkbezoek/ kijkje in de keuken bij anderen.
- Bezoeken van een congres. Amstelveen is meestal ruim vertegenwoordigd op het NVVB congres.
- On the job. Je krijgt een collega die aan jou gekoppeld is en meekijkt. 'Dan leer je het 't snelst'.
- Evaluaties in het team. 'Heel belangrijk'.
- Zet het ideale werkproces op een rijtje.
- Casusbesprekingen. Die doen we 1x per maand in het teamoverleg.
- Intervisie: als teamleiders nemen we zelf deel aan een intervisiegroep met andere teamleiders van Amstelveen.
- Samen leren van fouten.
- Ook gaat het om vaardigheden als samenwerken in het team, die je als leidinggevende begeleidt.

Relatie met presteren
Het gaat om beter presteren door het leren in de volle breedte te ondersteunen: effectiever en helemaal in dienst van de professionals die resultaten willen behalen, moeten veranderen of verbeteren. Belangrijk is daarbij om altijd de relatie te leggen met de opdracht die voorligt (beter presteren/performance). Die koppeling vormt de basis voor al het leren.

2.4 Regel voldoende tijd en budget

Gemeenten waar de ontwikkeling van medewerkers een vlucht nam, realiseerden zich dat opleiding en ontwikkeling extra geld en tijd kost. Zeker als het gaat om ander, een zelfstandiger houding en gedrag, is tijd en oefening van groot belang.

Door digitalisering kan het werk van Burgerzaken efficiënter. Wellicht denkt men in enkele gemeenten daarom dat er bezuinigd kan worden op Burgerzaken. Een leidinggevende in de monitor 2019 zegt het zo: 'Buiten de eigen bewustwording en activeren medewerkers is het grootste probleem de bewustwording bij bestuur en hoger management. Er wordt niet begrepen dat het werk verandert; er wordt alleen maar gefocust op kostenbesparing.'

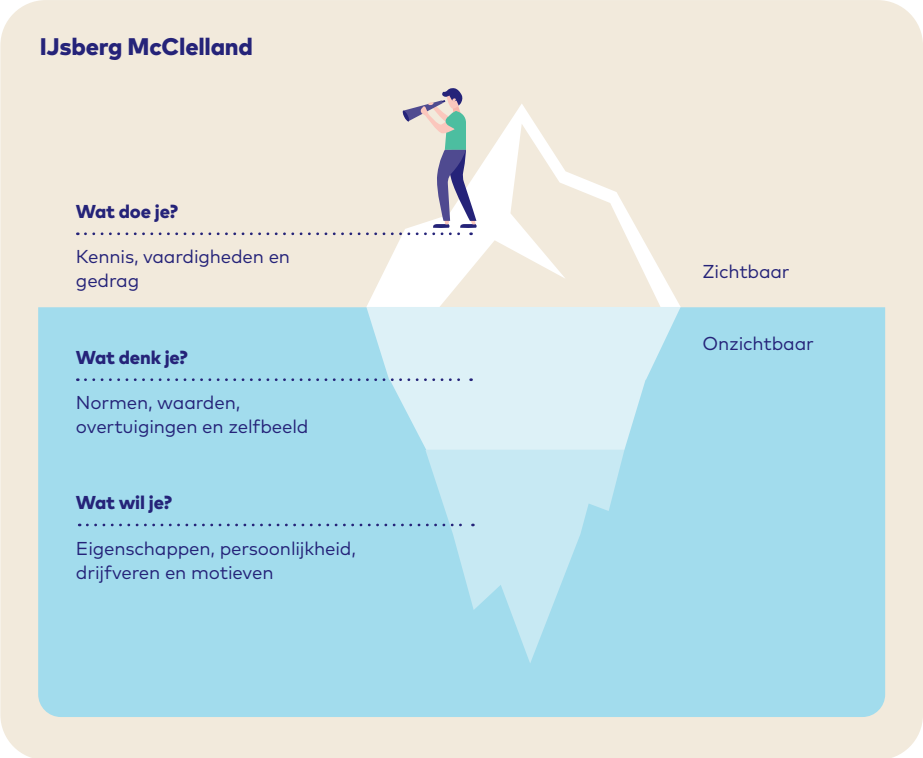
Gemeenten Veldhoven, Alphen aan den Rijn en Amstelveen

In Veldhoven heeft men een goed onderbouwd memo naar het bestuur gestuurd, waarin opleidingskosten per medewerker op een rijtje werden gezet en gehonoreerd.
In Alphen aan de Rijn is de komende jaren 15.000 euro per jaar extra beschikbaar voor opleidingen.
In Amstelveen (60 fte) hield men rekening met 4 fte extra wat nodig is in tijd om medewerkers de kans te geven zich bij te scholen. Naast opleidingskosten is hier de extra tijd dus ook mee begroot.

Tijd
Ook tijd is een factor. Medewerkers van Burgerzaken, vooral in de frontoffice, werken in een strak tijdschema. Voor de gesprekken met de burger aan de balie staan aantallen en tijd ingepland.

Toch moet er tijd gevonden worden. En het is van belang om te realiseren dat de beoogde ontwikkeling een flinke doorlooptijd kan hebben. De ondernemingsraad van gemeente Amstelveen had als invalshoek: 'Zorg dat je nu al mensen brengt, waar ze moeten eindigen. Realiseer je: opleiden, ontwikkeling, kost tijd. Je kunt dat niet erdoor jagen.'
Dat is zeker nodig wanneer gemeenten zich realiseren dat het hier niet alleen om meer kennis gaat, maar om een hele andere -zelfstandiger- houding. Om dat te ontwikkelen, wat raakt aan het zelfbeeld of het zelfvertrouwen van mensen, is tijd en oefening vaak van groot belang.

IJsbergmodel McClelland
De componenten onder de waterlijn van het ijsbergmodel van McClelland (zie schema hieronder), zoals eigenschappen, zelfbeeld en overtuigingen, hebben invloed op het zichtbare gedrag en kennis. Ze kunnen versterkend of blokkerend werken. Voor het realiseren van gedragsverandering is het daarom van belang om ook onder de waterlijn te kijken. Dit gebeurt in onderling contact door het vragen, geven en ontvangen van feedback.



Letterlijk en figuurlijk 'de ruimte krijgen' is één van de belangrijkste voorwaarden om eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing te ontwikkelen.

'De ruimte krijgen' is één van de belangrijkste voorwaarden om eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing te ontwikkelen

2.5 Stijl van leidinggeven

Hoe haal je het beste uit je mensen? Bij de ontwikkeling van medewerkers naar zelfbewuste professionals is de stijl van leidinggeven door teamleiders erg belangrijk. Zij spelen een cruciale rol.

De nieuwe werkwijze stelt eisen aan de organisatie- en leercultuur. Het vraagt onder andere van medewerkers meer eigen initiatief en zelfsturing in het werk en voor hun loopbaan. Bij het klantcontactcentrum in Den Haag is het zo geformuleerd:

Kenmerken Burgerzaken 'oud' en 'nieuw'

Oud	Nieuw
Wat vertellen wij de burger	Wat wil de burger weten.
Burgerzaken op eigen eiland	Kennis delen ook over afdelingen heen, samenwerking met andere clusters, in de keten. Verandering van werkproces, houding en gedrag.
Werken volgens strakke regels	Uit je comfortzone kunnen stappen, maatwerk leveren. Flexibel kunnen toepassen van de regels, onderbouwen. Weten wat je bevoegdheden zijn.
Eén manier	Cultuur waarin experimenteren en fouten maken is toegestaan. Durf. Dilemma's bespreekbaar maken.
Vaste functie	Vervullen van diverse, wisselende rollen
Veel via de balie, face-to-face, veel routinematig werk	Grote bulk van dienstverlening steeds verder digitaal. Complexe vragen en burgers die er digitaal niet uitkomen, aan de balies. Digitale vaardigheden. Maatwerk.
Service- en dienstverlenend	Poortwachter, bewaken van juiste registratie in BRP, waar veel overheidsdiensten afhankelijk van zijn. Voorkomen van fraude.

Bron: Blauwdruk opleiden, Gemeenten Den Haag/ DPZ, jan 2017

Meer eigen initiatief en zelfsturing stimuleren gaan niet samen met hiërarchisch aansturen. Hier past een meer coachende rol. Dit betekent op de korte termijn extra werk: het inspireren van vakmensen om zelf de regie te nemen, passend bij de wensen en ambities van de organisatie, en ze hier 'op maat' bij ondersteunen. Op de langere termijn krijg je daar proactieve, zelfstandige en trotse vakmensen voor terug, die verantwoordelijkheid nemen en op een creatieve manier bijdragen aan de verbetering van het werk. Zelfsturing vragen is zelfsturing mogelijk maken en dat vergt moed.[4]
Teamleiders hebben een cruciale rol bij de ontwikkeling van medewerkers. Vooral in het werk. Hoe verdeel je de taken, hoe waardeer je het leren en het proces? En hoe leef je voor; welk voorbeeld laat je zien aan je medewerkers? Vooral voor het leren in het werk – en daar gebeurt het toch meestal – is een leidinggevende essentieel. Hij/zij kan invloed uitoefenen op het verdelen van het werk, samenwerking binnen programma's en de aansluitende feedback of beoordeling. En de leidinggevende is meer nog dan een trainer of begeleider belangrijk voor het stimuleren van het leervermogen van individu, team en organisatie.

Op opvallend veel plekken zijn bij Burgerzaken nieuwe leidinggevenden aangetrokken. Wellicht omdat oudere leidinggevenden met pensioen gingen. De nieuwe leidinggevenden zijn veelal afkomstig uit andere sectoren, zoals van banken (die maakten eerder een digitalisering mee). De nieuwe leidinggevenden hebben in de regel een hele andere stijl van leidinggeven.

Multiplier of diminisher
Welke competenties heb je nodig als teamleider die een verandering begeleidt? Veel managers weten méér uit hun mensen te halen, maar helaas zijn er ook die hun medewerkers weinig ruimte geven.
Kort wat theorie uit de eerdere workshops voor leidinggevenden.
Er zijn grofweg gezegd twee types managers: zij die hun mensen tot creativiteit en intelligente acties verleiden, en zij die dat niet doen, maar juist de creativiteit en intelligentie van de medewerkers verminderen. Liz Wiseman, auteur van het boek Multipliers, noemt beide uitersten multipliers aan de ene kant, en diminishers aan de andere kant. Maar ze tekent daarbij aan dat maar weinig managers volledig aan het ene of het andere stereotype voldoen. De meesten bevinden zich ergens tussen de twee polen, al is dat helaas, volgens Wiseman, vaker aan de diminisher-kant van de schaal dan aan de multiplier-kant.

---

[4] Artikel 'Zo vermenigvuldig je de creativiteit en intelligentie van je team', Rob Hartgens 17 sept. 2014, MT next generation leadership

Wiseman onderscheidt binnen de twee uitersten elk vijf verschillende archetypes:

Diminishers

1. **De imperiumbouwer:** verzamelt slimme en getalenteerde mensen om zich heen, maar onderbenut hun talent.
2. **De tiran:** zorgt voor een drukkende werksfeer waarin niemand vrijuit durft te spreken of te handelen.
3. **De betweter:** demonstreert graag zijn eigen kennis.
4. **De beslisser:** maakt vaak autonome en abrupte beslissingen die de organisatie in verwarring laten.
5. **De micromanager:** denkt dat alle resultaten afhankelijk zijn van zijn persoonlijke betrokkenheid.

VERSUS

Multipliers

1. **De talentmagneet:** trekt getalenteerde mensen aan en benut hun potentieel voor de volle honderd procent.
2. **De bevrijder:** zorgt voor een werksfeer waarin iedereen zijn beste werk kan leveren.
3. **De uitdager:** creëert situaties waarin mensen worden uitgedaagd om de grenzen van hun denken en kunnen op te zoeken.
4. **De debattant:** stimuleert discussies in zijn team in de overtuiging dat die de besluitvorming ten goede komen.
5. **De investeerder:** investeert in de successen van medewerkers en collega's.

Iedere leidinggevende herkent zich wel in bepaalde elementen van een diminisher. De basisveronderstelling en zelfs de diepe overtuiging van veel managers, zegt Wiseman, is dat het zonder hen niet goed komt. Terwijl een multiplier erop vertrouwt dat zijn of haar mensen er zelf ook wel uitkomen.

Iedere leidinggevende kan een multiplier worden, is de vaste overtuiging van Liz Wiseman. Maar dan zul je jezelf daarin wel moeten trainen. Het betekent bijvoorbeeld om in een teamoverleg eens te kijken of je uitsluitend vragen kunt stellen, geen commentaar te leveren. Kijken of je meer uit het team kunt halen door zelf minder te zeggen.
Multipliers in spe krijgen ook de opdracht om discussies aan te wakkeren en medewerkers daadwerkelijk 'eigenaar' te maken van een project. Vaak delegeren managers een taak, maar blijven ze over de schouder meekijken. Daardoor kijkt de medewerker ook steeds weer met een schuin oog naar de manager. Die vicieuze cirkel doorbreek je door iets écht uit handen te geven. Haal het project niet terug als je vreest dat het misgaat, accepteer dat mensen fouten kunnen maken.

Dienend leidinggeven
Welke eigenschappen/ competenties heb je nodig om een team dat vaak al jarenlang hetzelfde werk doet, te begeleiden naar een ander, hoger niveau en meer zelfstandigheid?

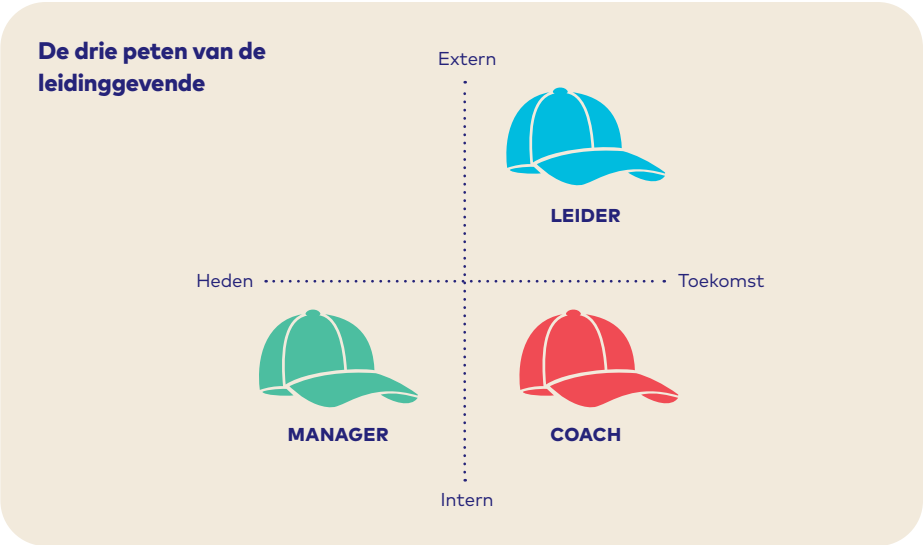
Greenleaf is de grondlegger van Dienend leiderschap. De beste test of je een goed dienend leider bent, is volgens hem: 'Diegenen die je dient, groeien die als persoon, worden ze zelfbewuster, gezonder, wijzer, vrijer, zelfstandiger en ontwikkelen ze zich zo, dat ze ook dienstbaar willen worden?'

In Amstelveen zijn de teamleiders langzamerhand steeds verder opgeschoven naar coachend leidinggeven.

Amstelveen

Als je mensen anders gaan werken, moet je zelf ook anders gaan werken. Je kunt niet zeggen 'jullie moeten zelf beslissingen nemen' en ze daar achteraf op terugkomen: 'Ja, dit kan niet, zoals je dit doet'. Je moet durven loslaten, terwijl je toch een vinger aan de pols houdt. Faciliteren en vertrouwen geven. Het gaat heel erg om vertrouwen in je medewerkers in bepaalde taken. Een voorbeeld: Een medewerker kwam naar Stephanie en zei: Ik wil 'contraire gaan' (tegen de beslissing ingaan). Ze nam alle papieren uit het dossier mee. Stephanie zei toen: 'OK, dat doen we'. Waarop de medewerker zei: 'Moet je dat dan niet eerst zelf bekijken?' Stephanie: 'Nee hoor. Als jij denkt dat we contraire moeten gaan, dan gaan we dat doen! Jij hebt er toch naar gekeken?'

In het boek 'Dienend Leidinggeven' is sprake van drie petten die je als leidinggevende op kunt zetten:
Het is een hulpmiddel om als leidinggevende bewuster te sturen op eigenaarschap in je team.
Als leidinggevende hanteer je altijd meerdere 'petten' in de interactie met je team. Dit doe je veelal onbewust. Door je bewust te worden van de petten die je regelmatig gebruikt, kun je gerichter sturen naar gewenste resultaten. Iedere pet heeft namelijk een eigen focus en dient daarmee een bepaald doel. Hieronder lees je terug op welke wijze je deze petten inzet als het gaat over het stimuleren van eigenaarschap in je team.



Managerspet
De manager stuurt op output. Hij of zij denkt resultaatgericht, weet goed wat hij van individuele medewerkers mag verwachten, stelt duidelijke criteria. Door deze aanpak geeft hij ruimte aan medewerkers en stimuleert autonomie. Daarnaast is hij of zij regisseur die activiteiten, hulpmiddelen en verantwoordelijkheden effectief en efficiënt op elkaar afstemt.
In een organisatie waar sprake is van veel eigen regie, zetten leidinggevenden deze pet minder vaak op. Teams en teamleden regelen dan immers veel meer zelf en voelen daarin de gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Leiderpet
De leider zorgt ervoor dat zijn of haar team in de goede richting beweegt. Hij creëert een focus naar buiten, naar de externe omgeving en de manier waarop deze samenhangt met het team. Je focus is daarbij gericht op de toekomst: als leider schets je het gewenste toekomstplaatje. Met deze pet op inspireer en motiveer je anderen en geef je richting. Dat kan gaan over de inhoud ("welke kant gaan we als organisatie op") maar net zo goed geef je je visie op het proces om ergens te komen ("hoe wil ik graag samenwerken in dit team").

Coachpet
Alleen als de posities van manager en leider goed zijn ingevuld, ontstaat er een mogelijkheid om de coach volledig tot zijn recht te laten komen. Met deze pet op richt je je op ontwikkeling en stimuleer je het leerproces van je team. Je ondersteunt en stimuleert het team richting meer eigen regie en eigenaarschap. Daar waar je met de managerpet op een acuut brandje blust, zal je de coachpet opzetten om het team te laten blussen.

Welke petten versterken de eigen regie in een team?
Om de zelfregie in een team te versterken, zal je als de leidinggevende vaker de rol van leider en de rol van coach inzetten: je nodigt het team uit om mee te gaan in een bepaalde richting (leiderspet) en je ondersteunt daarbij hun proces (coachpet).

Met deze twee petten stuur je op meer eigenaarschap in het team, voor zowel het "klaren van de klus" als voor de wijze waarop ze dat proces willen doen met elkaar. Tegelijkertijd blijft de pet van manager ook bestaan: bijvoorbeeld om bij te sturen als het team geen regie neemt. Als leidinggevende wissel je voortdurend tussen de drie rollen. Soms hanteer je in één zin meerdere petten. Door bewust te kiezen voor het (vaker) inzetten van een van deze petten, stuur je ook bewuster op het gewenste effect in je team.

Vier stijlen van situationeel leidinggeven

Als leidinggevende bewaak je enerzijds de resultaten (van je medewerkers en de kwaliteit van diensten, hun cijfers of hun output). Anderzijds bied je ook de nodige ondersteuning (zodat zij deze norm kunnen realiseren). Het gaat dus om en-en stijl: sturende vaardigheden en vaardigheden die de ontwikkeling van zelforganisatie (ruimte geven aan eigen verantwoordelijkheid) bevorderen. Anders gezegd betekent dit: samen met je medewerkers een meetlat formuleren (smart, waaraan voldoet de output?) én bepalen welke ondersteuning er nodig is om die resultaten ook te halen.

"Je stijl van managen aanpassen aan het competentieniveau van je medewerker"

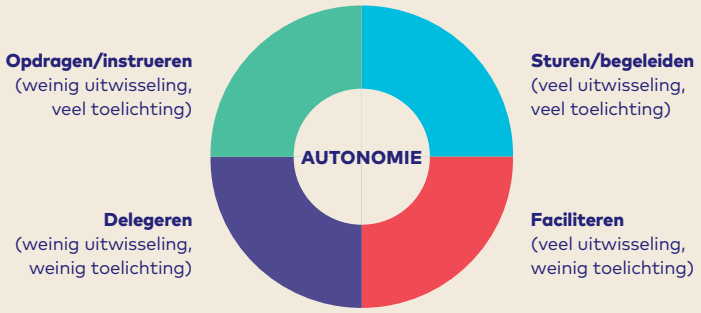
Het einddoel is om je medewerker of team te begeleiden naar autonomie en zelfsturing. Dat kan in verschillende situaties vragen om verschil in sturing. De essentie van situationeel leidinggeven (Paul Hersey en Kenneth Blanchard, 1977) is om je stijl van managen aan te passen aan het competentieniveau van je medewerker in een bepaalde taak.

Je streeft ernaar om hem of haar na verloop van tijd zo autonoom mogelijk te laten werken. Kijk dus naar de behoeften van een medewerker om een taak uit te kunnen voeren. Begint hij of zij aan iets nieuws? Dan is waarschijnlijk wat meer instructie nodig.

Situationeel leidinggeven gaat uit van twee aannames:

- medewerkers willen zich ontwikkelen en hun werk liefst zo zelfstandig mogelijk doen als ze maar de nodige ondersteuning krijgen.
- de 'ideale leiderschapsstijl' bestaat niet, je effectiviteit is in hoge mate afhankelijk van de vraag of je je stijl aanpast aan wat je medewerker of de situatie op dat moment nodig heeft.

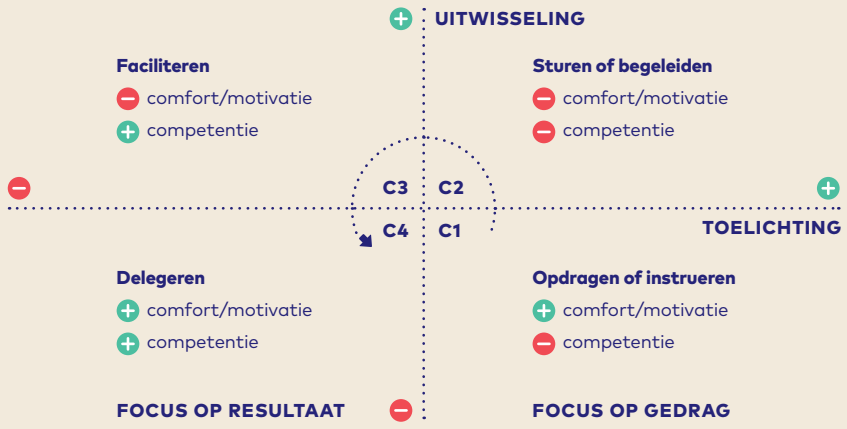
Vier stijlen van een manager



Als dienend leidinggevende stel je jezelf telkens de vraag wat je medewerker in die context nodig heeft om de taak goed uit te oefenen. Je stelt jezelf twee vragen:

- Heeft mijn medewerker behoefte aan inhoudelijke toelichting? (moet ik precies aangeven wat de medewerker moet doen, wat zijn verantwoordelijkheid is etc.)
- Heeft mijn medewerker behoefte aan uitwisseling? (moet ik mijn medewerker bij de hand nemen, aanmoedigen, behulpzaam zijn, betrekken, etc.)

In schema zien de vier stijlen van situationeel leidinggeven er zo uit:



* *Dienend Leidinggeven, zacht voor mensen hard voor resultaten. Roeland Broeckaert, Lannoo 2017*

Dit model kan ook inzicht geven in hoe 'leiding te geven aan leren op de werkplek': wat heeft de lerende nodig aan sturing bij het leren?

Ondersteunende werkomgeving: 3 R'en
Tot slot. Hoe kan de werkomgeving ondersteunend zijn bij het leren? Stubbé en Dirksen[5] keken hoe vakmensen geholpen kunnen worden om zichzelf te blijven ontwikkelen en hoe zelfsturing hierin te stimuleren.

Drie zaken blijken van belang:
1. **Richting:** de organisatie geeft een duidelijk beeld van de toekomst.
2. **Ruimte:** de organisatie geeft ruimte aan haar mensen om zich op een individuele manier te ontwikkelen.
3. **Ruggensteun:** de organisatie herkent en waardeert de inspanningen van medewerkers in het ontwikkelen.

De drie R'en moeten tijdens het ontwikkelpad in balans zijn.

2.6 Bevorder een leerklimaat in het team

Het is belangrijk om in de transformatie waarin iedereen nieuwe dingen moet leren een ondersteunende cultuur te creëren. Gezamenlijk leren als team is voor iedereen inspirerend en stimulerend. Uit onderzoek blijkt dat onderstaand gedrag teamleren positief beïnvloedt:

Leergedrag	Omschrijving
Samen exploreren	Samen verkennen, nieuwsgierig maken
Gezamenlijke meningsvorming/aanpak	Iedereen draagt bij, 'Ja-en ipv ja-maar'
Reflecteren op teamuitkomsten	Samen terugkijken: wat is bereikt?
Reflecteren op teamprocessen	Samen terugkijken: hoe was de aanpak?
Onderling communiceren van fouten	Fouten in team vertellen, herhaling voorkomen
Gezamenlijk analyseren van fouten	Samen zoeken oorzaken & oplossingen
Feedback op het team vragen stakeholders	Als team feedback vragen bij
Gezamenlijk experimenteren	Samen andere aanpak bedenken en uitvoeren

Een goede leercultuur bevordert ook het leervermogen van individuele medewerkers. Het is een wisselwerking.

---

[5] Richting, ruimte en ruggensteun, Stubbé en Dirksen (2013)

Leervermogen is de mate waarin iemand in staat is nieuwe informatie vlot en gemakkelijk op te nemen en in de praktijk toe te passen:

- gebruikt opgedane kennis in de praktijk
- is leergierig
- leest veel vakliteratuur en/of informatie om zich te verbeteren
- stelt veel vragen over hoe zaken werken of in elkaar zitten
- onderkent eigen fouten en doet pogingen om deze te verbeteren of te voorkomen

Werken in een fijn team geeft energie. Een leidinggevenden heeft de taak om hiervoor de ideale omstandigheden realiseren. Lean, Agile, scrum of positieve psychologie bieden allemaal tools en een mooie basis om hiermee aan de slag te gaan. Theorieën over teamontwikkeling en teamleren laten zien dat sociale veiligheid een belangrijke randvoorwaarde is. Wanneer iemand zich niet vrij voelt om risico's te nemen, te doen of zeggen wat hij/zij wil, dan komt teamontwikkeling en teamleren moeilijk van de grond.

Omgaan met fouten

Samen leren van fouten is populair in veel werkomgevingen. Althans, in theorie. In werkelijkheid is het behoorlijk ingewikkeld. Want een idee toejuichen is meestal niet genoeg om tot actie te komen. Bedrijven waar het wél lukt, organiseren het doelbewust.

In het leger, bij de politie en de brandweer (en ook in andere risicovolle banen) hebben ze daar al decennia een aanpak voor: de After Action Review of A.A.R.[6] Na een training, een actie of een project komen de betrokken collega's bij elkaar en lopen samen de volgende vijf vragen door:

1. Wat waren onze beoogde resultaten?
2. Wat waren onze werkelijke resultaten?
3. Wat leidde tot onze resultaten?
4. Wat doen we de volgende keer hetzelfde?
5. Wat gaan we anders doen?

Nog een paar tips van de experts van A.A.R.:

- Wacht niet met een A.A.R., maar doe 't meteen nadat je een training, een klus of een belangrijk onderdeel van een project hebt afgerond.
- De teamleider mag erbij zijn, maar luistert alleen. Zij of hij laat de A.A.R. aan de werknemers over. Iedereen komt daarbij aan het woord.
- Een A.A.R. is vertrouwelijk. Er wordt daarom ook niet genotuleerd. Hooguit worden enkele gezamenlijke leerpunten opgeschreven. Alles is erop gericht om te zorgen dat mensen vrijuit kunnen spreken over wat ze hebben geleerd en samen bedenken hoe de volgende stap beter kan.

---

[6] Leren van fouten, Ben Tiggelaar NRC, 13 april 2018

Leren van fouten wil iedereen. Creëer daar wel de mogelijkheden voor. Als je geen heldere gelegenheid creëert en geen duidelijke leersituaties organiseert als vast onderdeel van het werk, dan zijn ontwikkeling en vooruitgang hooguit een toevalligheid.

Amstelveen

Als er een fout is gemaakt, bespreekt de teamleider dit eerst met de betreffende medewerker. Hoe kon het gebeuren? Wat moet er in de toekomst anders? Zonder de medewerker te benoemen delen we daarna de lessen van die fout (hoe doen we dit in de toekomst, hoe voorkomen we dit soort fouten?) met het team.

Teamleider Den Haag

Mensen vonden het moeilijk om verantwoordelijkheid te krijgen of te nemen. Er is daarmee ook een cultuur ontstaan waarin medewerkers bang zijn om fouten te maken. Ze hebben niet meer het lef om zelf na te denken. Er was een voorbeeld van 'buiten de lijntjes kleuren'. Medewerkers vonden het eng zelf beslissingen te nemen zonder dat teamleider R. daarvan op de hoogte was. Die zei: 'Schrijf maar onder iedere aanvraag 'in overleg met R.'. Dat ging zo een tijdje. Nu is het niet meer nodig en beslissen ze gewoon zelf.

3
4

3. Niveau van werken verandert: van mbo- naar hbo-niveau

De nieuwe rol en taken van Burgerzaken vragen van medewerkers dat zij op mbo-niveau 4/ hbo-niveau kunnen werken. Gemeenten kiezen daarvoor verschillende oplossingen. In de toekomst kan de nieuwe niveau-aanduiding NLQF duidelijkheid geven over werk- en denkniveau. Naast een stevige basiskennis gaat het vooral om houding en bewustwording: je moet begrijpen wat er van je wordt gevraagd.

Het werk bij Burgerzaken wordt complexer en vereist vaker maatwerk. Dat vraagt in toenemende mate om zelfstandige professionals die zelf besluiten nemen, maatwerk kunnen onderbouwen en die soms 'buiten de lijntjes durven kleuren'. In de toekomst helpt een medewerker inwoners aan de balie in één keer met hun vragen; je stapt met een iets moeilijker vraag niet meteen naar een senior of backoffice. Nee, de backoffice wordt de frontoffice.
Aanvankelijk leefden er veel vragen bij gemeenten of het wel echt nodig was om het werk-en denkniveau te verhogen. Die fase vanaf 2017 hoorde ook bij de bewustwording. Inmiddels zijn bijna alle gemeenten wel overtuigd dat het werk- en denkniveau van medewerkers Burgerzaken van mbo- naar hbo-niveau moet.
Gechargeerd is het verschil tussen mbo en hbo:

mbo - 'vertel mij maar wat ik moet doen en ik doe dat werk goed'
hbo - 'vertel me waar ik verantwoordelijk voor ben en ik bedenk zelf wel wat en wanneer dingen gedaan moeten worden.'

Voor medewerkers die dit niet gewend zijn is het laatste een grote stap.

Leeuwarden

In Leeuwarden zijn kaartjes gedrukt met kenmerken van Persoonlijk leiderschap: verantwoordelijkheid nemen en initiatief tonen. Op de werkvloer wordt regelmatig stilgestaan bij de vraag: 'zit jij boven of onder de streep?'

Persoonlijk leiderschap

Verantwoordelijkheid nemen en initiatief tonen

8. uitreiken en verbinden
7. ontwikkeling en reflectie
6. aanvaarden en mee omgaan
5. werkelijkheid erkennen

4. afwachten en hopen
3. excuses, smoesjes en uitvluchten
2. anderen of de situatie de schuld geven
1. ontkennen onbewust

Geen verantwoordelijkheid nemen of initiatief tonen

3.1 Hoe gaan gemeenten hiermee om?

Veel gemeenten lieten afgelopen jaren hun flexibele schil groeien, omdat ze nog geen nieuwe medewerkers wilden of durfden aantrekken als medewerkers met pensioen gingen. De flexkrachten waren vaak jonge hbo'ers, die het vak snel oppikten. Ze zijn handig met computers en leren snel. Voor de flexibele schil trekken gemeenten overwegend hbo-medewerkers aan.

> ***Vooropleiding is niet altijd een goede voorspeller van werkelijke capaciteiten***

Voor de medewerkers in vaste dienst kiezen gemeenten verschillende oplossingen. Er zijn gemeenten die met de huidige medewerkers 'op weg gaan' en 'kijken hoever we komen': 'Veel oudere medewerkers hebben geen mbo-diploma, maar bijvoorbeeld Mulo. Maar wel met heel veel jaren ervaring. Ze hebben in het werk veel groei kunnen doormaken. Veel vrouwen -want het zijn merendeels vrouwen

bij Burgerzaken- van boven de 50 deden wellicht ook ooit een opleiding die onder hun capaciteiten en kunnen lag. Vooropleidingsniveau is voor deze groep dus lang niet altijd een goede voorspeller van hoe ver ze kunnen komen, van hun werkelijke capaciteiten.'

Gemeente in Noord-Holland

Ook wij worstelen binnen onze gemeente hoe we onze medewerkers het beste mee krijgen in het ontwikkeltraject naar allround medewerker Burgerzaken.
De integratie van de theorie in de praktijk en met name het omgaan met complexe situaties vraagt veel van hun competenties en vaardigheden. In de praktijk is het voor deze medewerkers lastig om het overzicht te houden tussen de verschillende wetten. En ook: welke relatie ligt er tussen de ene stap en de andere?
Waarbij we zien dat sommige medewerkers tegen hun eigen grenzen aanlopen. Medewerkers worden hier onzeker van, voelen zich soms in hun eer aangetast: wie ben jij dat je zegt dat ik het niet kan?

In andere gemeenten willen leidinggevenden richting medewerkers vooral vertrouwen uitstralen en medewerkers tijd en begeleiding geven om een stap te zetten en verder te groeien.

'Medewerkers volgen ook buiten de deur enthousiast cursussen en workshops, zegt leidinggevende Erna Roosendaal van gemeente Barneveld: 'Steeds meer medewerkers volgen opleidingen en zijn bewust bezig met hun loopbaan. Dat was voorheen wel anders.
Nu gaan ze uit zichzelf, omdat ze van collega's hebben gehoord hoe leuk het is. Elkaar stimuleren, Dat is belangrijk. Ontwikkelingen vinden dan plaats op de werkvloer zelf, Daar hoef ik als leidinggevende dan weinig meer aan te doen.'

Leidinggevende Erna Roosendaal van Barneveld

Gemeenten in reorganisatie 'upgraden' nieuwe functies of laten medewerkers een assessment doen. Bij de reorganisatie in Den Haag zijn nieuwe functies op hbo-niveau ontstaan. In Leiden moesten medewerkers een assessment doen. Ook medewerkers in Alphen aan de Rijn deden bij de vorige fusie in 2014 allemaal al een (ontwikkel)assessment om een objectief beeld te krijgen van hun capaciteiten.

Alphen aan de Rijn – aantoonbaar hbo

Inmiddels zijn ze zover dat ze weer nieuwe medewerkers aantrekken. Maar die moeten nu wel aantoonbaar hbo-niveau hebben. Kunnen ze geen diploma laten zien, dan volgt een assessment. En blijkt uit het assessment dat ze het niveau niet halen, dan gaan we niet met hen verder.

3.2 Ontwikkelbaarheid van een mbo- naar een hbo-werk-en denkniveau

De uitspraak dat werk van mbo- naar hbo-niveau gaat, is heel belangrijk voor leidinggevenden en medewerkers. Waarin verschillen mbo- en hbo-niveau nu precies? Wat is kenmerkend? En hoe kun je je ontwikkelen richting hbo-niveau?
Klaas Hoeksema is directeur van bureau Vigor en heeft veel ervaring met beoordelen van niveaus van werknemers voor organisaties. Hoeksema over de verschillen tussen mbo en hbo-niveau: 'Een mbo'er leert veel vanuit een gesloten systeem en gebruikt een theorie om een antwoord te vinden. Een mbo'er gebruikt theorie als handvat voor toepassing in de praktijk, ze gebruiken het niet om te reflecteren. Verder is een mbo'er gewend te denken in regels en protocollen. Een hbo'er gebruikt de theorie om een probleem te analyseren of te definiëren en te reflecteren. Een hbo'er ziet dat er per situatie een oneindig aantal duidingen van de vraag zijn. Het gaat ook om abstraherend vermogen. Dat ligt veelal vast in intelligentie, maar medewerkers kunnen leren om het te gebruiken als het erin zit.'

"Met een mbo-opleiding kun je ook succesvol zijn in een hbo-context"

Verschil tussen mbo en hbo

mbo	hbo
Leert vanuit een gesloten systeem. Theorie gebruik je om een antwoord te vinden. Het is een handvat voor toepassing in de praktijk. Ze zijn gewend om te denken in regels en protocollen.	Gebruikt de theorie om een probleem te analyseren of te definiëren. Theorie gebruik je ook om te reflecteren. Een hbo'er ziet dat er per situatie een oneindig aantal duidingen van de vraag zijn. Het besef: jouw invalshoek bepaalt welk antwoord je geeft. De analyse van de vraag is belangrijk. Je kunt abstraheren (uit bijzondere of concrete gegevens de algemene regels of hoofdzaak afleiden).

Volgens Hoeksema kunnen mensen met een mbo-opleiding ook succesvol zijn in een hbo-context. Het gaat eigenlijk om houding en bewustwording, zegt hij. 'Vigor had veel te maken met ambtenaren die van mbo naar hbo doorgroeiden. Toen ze begrepen wat er van hen gevraagd werd (nl. onderzoeken, abstraheren) konden heel veel medewerkers dat meteen. Het moest hen alleen wel gezegd worden. Daar hebben we veel mensen gelukkig mee gemaakt. Het gaat om het besef: jouw invalshoek bepaalt welk antwoord je geeft. De analyse van de vraag is belangrijk. Dat kun je oefenen. En als het abstraherend vermogen erin zit, kun je het je ook eigen maken. Het gaat dan om analytisch vermogen en onderzoekvaardigheden.'

Drechtsteden: wat vragen we wel en niet van je nieuwe rol?

Familie DD1/DD2	Competentie	Gedrag
Je bent:	**Je zet deze kwaliteiten in:**	**En dat merk je door:**
Ondernemend	**Maak het mogelijk:** oplossingsgericht/ creatief/initiatief	**Wel:** • Je houdt het doel voor ogen. • Je constateert een probleem en zoekt er een praktische of grondige oplossing voor. • Je denkt in mogelijkheden en onderzoekt hoe dit aan te vullen. • Je kijkt, met een frisse blik, nssr de situatie en onderzoekt ook alternatieven in brede zin (out of the box) en waardeert nieuwe zienswijze en ideeën. • Je improviseert als de situatie daar om vraagt. • Je gaat over tot actie ook om problemen te voorkomen of om in te spelen op behoeften van klanten, collega's en de organisatie. **Niet:** • Je kijkt alleen naar wat de regels, wetgeving en procedures voorschrijven. • Je draait te veel op routine. • Je ziet overal beren op de weg.
Ondernemend	**Bepaal en regel het zelf:** eigenaarschap/ verantwoordelijk	**Wel:** • Je doet wat is afgesproken. • Je neemt verantwoordelijkheid voor eigen gedrag en bijbehorende resultaten. • Je bent transparant, organiseert je eigen werk, neemt zelf beslissingen en je zoekt zinvol werk als je tijd over hebt. • Je bepaalt de prioriteiten in je werk en handelt daarnaar en maakt de consequenties bespreekbaar. • Je neemt verantwoordelijkheid voor elke vraag totdat deze is opgelost of goed is overgenomen. • Je signaleert kansen en problemen, doet voorstellen en draagt toto oplossingen aan of inderneemt zelf actie. Met name in relatie tot de bedrijfsdoel-stellingen

3.3 Nieuwe niveauaanduiding: NLQF

Mbo en hbo zijn begrippen uit het reguliere onderwijs; voordeel daarvan is dat er een beeld bestaat over de werk- en denkniveaus. Er is ook behoefte om opleidingen buiten het reguliere onderwijs een erkende niveau-aanduiding te geven. Dit is Europees geregeld. Voor Nederland is dit het NLQF (Nederlands Kwalificatieraamwerk).
Belangrijk is dat een opleiding hiervoor is ingeschaald; zeg maar erkend als een opleiding op een bepaald niveau. Mbo-4 staat gelijk met het NLQF-4 niveau, en een afgerond hbo staat gelijk met het NLQF-6 niveau. NLQF-niveau 5 bestaat ook. In het reguliere onderwijs voldoet het Associate Degree hieraan.

Met het Nederlands Kwalificatieraamwerk kunnen personen die geen reguliere opleiding hebben kunnen volgen of niet hebben afgemaakt, via een andere naschoolse opleidingsweg of zelfs op basis van ervaring, toch alsnog een erkende niveau-aanduiding krijgen.

Een medewerker kan dan met recht zeggen dat zijn bekwaamheid officieel erkend is

Er is wetgeving in de maak (wetsvoorstel NLQF) dat naar verwachting vanaf 2021 op alle diploma's (vo/vmbo/mbo) en getuigschriften (hbo/wo) een aanduiding komt van de NLQF-niveaus. Hiermee wordt landelijk voor iedereen duidelijk wat de diploma's en getuigschriften qua niveau inhouden.[7]

Voor medewerkers Burgerzaken betekent dit dat als ze een officieel ingeschaalde opleiding op NLQF-niveau 4 hebben afgerond, dit overeenkomt met het niveau van mbo-4. Een medewerker kan dan met recht zeggen dat hij of zij binnen dat kennisdomein (opleidingsgebied/diploma-aanduiding) op niveau 4 qua bekwaamheid officieel erkend is.

Ander diplomastelsel

Ook binnen de NVVB ziet men dat de discussie over mbo en hbo-niveau soms blokkerend en verwarrend kan werken. Door een andere opzet van het diplomastelsel en een aanpak van 'Basis en specialistische modules per thema' hoopt men hier in 2020 een nieuwe weg in te vinden.

De NVVB zegt hierover:
Het gebruik van de werk- en denkniveaus mbo-4 en hbo werkt verwarrend en wordt vervangen door basis en specialist. De modules betreffen vakbekwaamheid. Er kan niet op specialistniveau worden gewerkt zonder de basis te beheersen. Hbo'ers vonden dat ze geen mbo-modules hoefden te volgen. Dat is een misvatting, het betreft immers vakinhouden. De mbo- modules zijn vakinhoudelijke basismodules, die moeten ze volgen om het vak te leren.
De modulestructuur wordt hierop aangepast; wat moet iemand op basis-niveau beheersen voordat iemand op specialistniveau modules kan volgen. Een aanscherping dus.
Daarnaast beziet NVVB -zoals hierboven al beschreven staat- of en hoe de NVVB-diploma's NLQF ingeschaald kunnen worden.

Zie verder hoofdstuk 4.3 PublieksAcademie: krachtige branchestandaarden en

---

[7] Zie ook: www.ervaringscertificaat.nl/resources/v1568976904/uploads/files/171016_EVC-Beroeps_Overstijgende_Competentiestndaard.pdf

4. Welke kansen zien we voor leren en ontwikkelen in de sector?

In de 70:20:10-filosofie gebeurt leren vooral op de werkplek. En leren gaat beter als je weet waar je met elkaar als team op stuurt, welk resultaat wil je behalen? De NVVB en PublieksAcademie willen vakbekwaamheden wel objectief aantoonbaar gaan vastleggen en werken aan een nieuw Diplomastelsel. Je hebt een mooie sleutel in handen als je als leidinggevende in staat bent de groeimindset van je medewerker te beïnvloeden. En opleidingen kun je ook zien als investering die zichzelf terugverdient.

4.1 Anders kijken naar leren

Voor veel medewerkers én leidinggevenden is het een eye-opener om te zien dat er zoveel meer leervormen zijn. Leervormen waar medewerkers warm voor lopen.

Ontwikkeling gelijkstellen aan het volgen van een opleiding is op twee manieren blokkerend:

Voor medewerkers:

- Het idee dat leren enkel bestaat uit traditionele scholing – in een lokaal met een docent voor de klas inclusief examen- weerhoudt medewerkers in de doelgroep tot mbo om zich überhaupt te oriënteren op ontwikkelmogelijkheden. Zij hebben vaak minder goede schoolervaringen.

Voor de organisatie:

- De wereld verandert snel, hoe leer je 'at the speed of business'? Met opleidingen en trainingen alleen redden we het niet. Ze zijn noodzakelijk, zeker om basiskennis voor een functie te verwerven. Maar ze zijn ook duur en kosten tijd. Ze zijn niet altijd de meest effectieve manier van leren.

In hoofdstuk 2 beschreven we de 70-20-10 visie. Je leert het meeste in de praktijk (70), van elkaar (20) en natuurlijk ook van opleidingen (10). Het gaat om beter presteren door het leren in de volle breedte te ondersteunen: effectiever en in dienst van de professionals die resultaten willen behalen, moeten veranderen of verbeteren. Maak dus goede combinaties van leren en prestatie.
Ontwikkeling binnen Burgerzaken kan aan kracht en effectiviteit winnen als er meer aandacht is voor praktijkleren en sociaal leren. Zie de voorbeelden in hoofdstuk 2.3.

Performance support

'Ontwikkeling' in organisaties verandert overal. Met de snelle veranderingen worden organisatie en werkplek meer en meer leeromgevingen. De leidinggevende heeft daarbij een centrale rol in het leren en veranderen van medewerkers.
Vanuit de 70-20-10 gedachte wordt geadviseerd om rondom zogenaamde kritieke taken ondersteuning op de werkplek - performance support - te regelen. Een kritieke taak is complex, er zijn vaak meerdere mensen of afdelingen bij betrokken, ze vormen een groot veiligheids- of kwaliteitsrisico, ze hebben directe invloed op de kwaliteit van het product en wel of niet goed uitvoeren belemmert of bevordert het proces. Het vaststellen van identiteit (of het voorkomen van ID-fraude) is zo'n kritieke taak bij Burgerzaken.

Bij performance support gaat het om een (online) hulpmiddel om kritieke taken op de werkplek te ondersteunen op het moment dat je er behoefte aan hebt. Alleen met díe kennis en informatie die nodig is om het werk goed te doen.

Nieuwe (leer)technologie zoals e-learning en performance support kan helpen bij het werkplekleren.

Formele training	Performance support
Eenmalig	Voortdurend leren
Apart leren van het werk	Leren geïntegreerd in het werk

Goede taakondersteuning vermindert de noodzaak van formele trainingen. Het leidt tot minder fouten en hersteloperaties. Met een paar klikken vind je wat je nodig hebt. Dat is het idee. Het is eenvoudig voor, tijdens en na het werk te raadplegen. Vaak wordt gebruik gemaakt van software die de gebruiker naar de juiste stappen navigeert (EPSS). En: just in time, just in place, just for you, just enough.

Performance support is idealiter ingebouwd in bestaande systemen (Pink, Centric), maar kan ook als een schil over een systeem heen gelegd worden.

4.2 Sturen op resultaat

Nu de poortwachtersfunctie steeds belangrijker wordt, zijn het voorkomen van adres-en identiteitsfraude belangrijke kerntaken van de gemeente. Veel afdelingen Burgerzaken startten opleidingen en andere ontwikkelactiviteiten om hun medewerkers beter toe te rusten voor deze taken. Maar hoe weet je nu of je de juiste dingen leert, of je het goed doet? Je doet het immers allemaal voor een bepaald resultaat. Dat weet je pas als je dat tastbaar en meetbaar kunt maken in de dagelijkse praktijk.

In de praktijk tasten veel leidinggevenden in het duister over hoe ze resultaten meetbaar kunnen maken. 'We zien ID-fraude niet. Het zal er wel zijn, maar we komen het in de praktijk heel weinig tegen.' De Rijksdienst voor Identiteitsgegevens (RvIG) beaamt dit: 'Hoe vaak ID-fraude voorkomt bij een gemeente of in het algemeen weten we niet precies. We hebben wel indicaties, er is geen goed beeld van het geheel. Met een valse identiteit kun je veel verkeerde dingen doen. Het is daarom veel lastiger te kwantificeren dan adresfraude. En de schade ontstaat ook niet alleen bij de overheid. Om te weten wat het effect is, moet je gaan spitten. Dat gebeurt alleen bij bijvoorbeeld grote gemeenten'. De handelswijze van ID-fraudeplegers is meestal niet bekend: waarom wordt het gepleegd en wat levert het je verder op?
Om ID-fraude te voorkomen kun je als leidinggevenden daarom voornamelijk sturen op het proces: checkt elke medewerker de ID van een burger op dezelfde afgesproken en eenvormige manier?

> Om beter te weten hoe vaak ID-fraude voorkomt, is in 2019 door RvIG een app ontwikkeld waarin je als medewerker Burgerzaken fraudegevallen kunt melden. Dit is nu nog een pilot die in 2020 wordt geëvalueerd.

Dat is anders bij adresfraude. Daar kun je de 'hitrate' als maatstaf nemen. Er is sprake van een hit wanneer er tijdens het huisbezoek na een signaal blijkt dat de feitelijke woonsituatie niet overeenkomt met de registratie in de BRP.

Teamleider Amstelveen

De hitrate is het aantal hits op het totaal aantal afgeronde huisbezoeken. Een lage hitrate betekent dus dat er relatief veel adresonderzoeken waren waar de BRP correct was. Als de hitrate hoog scoort, is er relatief vaak iets aan de hand op de onderzochte adressen. De hitrate zegt iets over de kwaliteit van de signalen, maar ook over de kwaliteit van de BRP, over de aanwezigheid van bepaalde problematiek in de gemeente en over de kwaliteit van de uitvoering van het huisbezoek.
De Landelijke Aanpak Adresfraude (LAA) streeft naar een zo hoog mogelijke hitrate. Daarmee vallen we burgers zo min mogelijk onnodig lastig en kan de capaciteit bij gemeenten zo effectief mogelijk worden ingezet. De projectorganisatie doet dat door de selectiecriteria van de risicosignalen steeds aan te scherpen, de bijbehorende werk instructies te verbeteren en te investeren in de kwaliteit van huisbezoeken door gemeenten.

Voor alle kerntaken zou je criteria moeten hebben waarop je stuurt en deze terugkoppelen naar de medewerkers. Dan ziet de medewerker ook de relatie met de opdracht waarvoor hij of zij staat (performance). Die koppeling vormt de basis voor al het leren.

4.3 PublieksAcademie: krachtige branchestandaarden en nieuwe vormen van leren

Burgerzaken is een kennisintensieve sector. Er zijn zo'n zeven particuliere opleidingsinstituten die opleiden voor Burgerzaken. De meerderheid – één uitgezonderd – leidt op voor de examens die de PublieksAcademie van de beroepsvereniging NVVB afneemt. Een mooie organisatie waar nauw wordt samengewerkt met de opleiders.
In 2016 heeft de NVVB de opleidingsstructuur flexibeler en modulair gemaakt. Je kunt tot nu toe losse modules volgen op mbo-4 of op hbo werk- en denkniveau. De aansluiting met name van de hbo-modules is nog niet optimaal. De NVVB is op dit moment de aansluiting van het Diplomastelsel met de praktijk en de samenwerking met de opleiders opnieuw aan het bekijken.

Een stukje geschiedenis
In de periode 2010 - 2016 is met middelen van BZK door ICTU een modulair Diplomastelsel Burgerzaken ontwikkeld. Dit stelsel is op 1 april 2016 formeel door BZK overgedragen aan de NVVB en is de Branchestandaard waarbinnen eenduidig is vastgelegd over welke bekwaamheden medewerkers Burgerzaken zouden moeten beschikken en het niveau waarop. Het Diplomastelsel betrof drie diplomalijnen met veertien modules op mbo-4 werk- en denkniveau en tien modules op hbo werk- en denkniveau. De overdracht betrof de gehele kwalificatiestructuur met de toetstermen, toetsplannen en alle examens (theorie en vaardigheid) alsmede alle leermiddelen gericht op het tegengaan van ID-fraude.

Een toetsterm is een beschrijving van wat een kandidaat moet weten of kunnen. Een toetsplan is een beschrijving hoe een toets is opgebouwd qua toetstermen, niveaus van de vragen, het aantal vragen in het examen en bij hoeveel goed beantwoorde vragen een kandidaat geslaagd is.

Doorontwikkeling Diplomastelsel Burgerzaken en herziening PublieksAcademie volgens de NVVB:

Het vakgebied Burgerzaken is heel divers en medewerkers moeten van veel verschillende zaken op de hoogte zijn en blijven. De professionalisering binnen de sector kan en moet sneller en beter, en vakbekwaamheden moeten objectief aantoonbaar worden vastgelegd. Sommige gemeenten eisen al van hun medewerkers Burgerzaken dat ze certificaten uit het Diplomastelsel Burgerzaken behalen.

De volgende ontwikkelingen staan binnen het Diplomastelsel mede op de rol:

- Het gebruik van de werk- en denkniveaus niveaus mbo-4 en hbo wekt verwarring op en wordt vervangen door basis en specialist. De modules betreffen vakbekwaamheid. Er kan niet op specialistniveau worden gewerkt zonder de basis te beheersen. Hbo'ers vonden dat ze geen mbo-modules hoefden te volgen; dat was een misvatting het betreft immers vakinhouden. De modulestructuur wordt hierop aangepast; wat moet iemand op basisniveau beheersen voordat iemand op specialistniveau modules kan volgen. Een aanscherping dus.
- Qua niveau-inschaling van de diplomalijnen is met het Diplomastelsel Burgerzaken als Branchestandaard een valideringsverzoek ingediend bij het NCP NLQF (Nationaal Coördinatieplatform Nederlands Qualification Framework) om te komen tot een onafhankelijk en Europees erkend niveau van de diplomalijnen (mogelijke niveau 4 en 5). Het valideringsverzoek is inmiddels formeel goedgekeurd en de NVVB is nu met daaropvolgende zogenaamde inschaling bezig voor de formele vaststelling van de niveaus.
- De huidige modulestructuur wordt aangepast. De huidige diplomalijnen blijven vanaf 1 januari 2021 nog drie jaar bestaan. De huidige modules blijven ook bestaan en worden geactualiseerd. Daarnaast worden enkele nieuwe modules ontwikkeld. Reeds behaalde modulecertificaten blijven drie jaar geldig binnen de herziene modulestructuur.
- Er komen zeven nieuwe diplomalijnen (voorlopig voorstel): 1. Basiskennis Burgerzaken, 2. Verblijf en adres, 3. Burgerlijke stand - Basis, 4. Basisregistratie personen – Basis, 5. Specialist Identiteitsdocumenten, 6. Specialist Burgerlijke stand en 7. Specialist basisregistratie Personen. Als vervolg op de drie specialisatielijnen kan als kopdiploma worden gekozen voor Specialist Beleid & Kwaliteit.

- De diplomalijnen zijn gebaseerd op met elkaar samenhangende modules.
- Opleiders en medewerkers van gemeenten worden betrokken bij de ontwikkeling van de toetsplannen en toetstermen en het ontwikkelen van de examenvragen en opdrachten, maar zonder dat een opleider de inhoud van een individueel examen kent. Hierdoor ontstaat minder de situatie dat toetstermen door opleiders en vraagontwikkelaars verschillend worden geïnterpreteerd.
- De praktijkopdrachten (examens) van alle modules op Specialistniveau worden herzien en mogen door de kandidaat thuis of op het werk worden gemaakt en krijgen een relatie met de gemeente waar de kandidaat werkt. Hierdoor levert de examenopdracht ook wat op voor de kandidaat en de gemeente.

De voordelen die behaald worden met deze opzet zijn:

- Een geactualiseerde Branchestandaard Diplomastelsel Burgerzaken waarin opnieuw eenduidig en geactualiseerd is vastgelegd over welke vakbekwaamheden medewerkers Burgerzaken van gemeenten aantoonbaar dienen te beschikken.
- Een betere aansluiting van examens met de praktijk binnen het werkveld door een grote betrokkenheid van opleiders en gemeenten.
- Sneller komen tot een diploma door de themagerichte opzet op basis- of specialistniveau en daardoor ook makkelijker doorgroeien van basis naar specialist.
- Geen misverstanden meer over de werk- en denkniveau van mbo-4 en hbo als aantoonbaar kan worden voldaan aan de nog in te schalen NLQF-niveaus. Door te werken met NLQF-niveaus kunnen medewerkers in de toekomst bij HR aantonen dat ze daadwerkelijk op Europees en landelijk erkende niveaus, hun diploma hebben behaald.

Modernisering bij opleiders
Kijk je naar wat er op het gebied van bedrijfsopleidingen allemaal te koop is, dan zie je dat de opleidingsbureaus voor deze sector (Segment, MariënburgGroepgroep, Evenwerkt, SEP, NCOD, Censor bestuur, Bestuursacademie) alle opleidingen nog vooral traditioneel in klasjes aanbieden (met uitzondering van SEP en sinds kort ook NCOD). Met het daarbij behorende risico dat opleidingen regelmatig niet doorgaan omdat ze niet 'vol' zitten. Het is een dure, tijdrovende en niet altijd even efficiënte manier van opleiden. De meeste bureaus zijn nog maar net -in 2019- gestart met e-learning bijvoorbeeld. Een vorm van 'blended learning', een combinatie van eerst thuis met e-learning je de stof eigen maken en daarna groepsgewijs met casussen oefenen, is al veel efficiënter. In de bankensector bijvoorbeeld -ook een kennisintensieve branche- werken de grote opleidingsinstituten al 20 jaar met e-learning en hebben daar allerlei vormen van digitaal leren (waaronder micro-learning, video-feedback of gaming) ontwikkeld.
De opleidingsbureaus voor de medewerkers van Burgerzaken kunnen nog flinke innovatieve sprongen maken de komende tijd. Een aantal opleiders heeft in 2019 voorzichtige stappen gezet met e-learning en 'blended learning', een combinatie van e-learning en klassikaal. De ontwikkeling naar meer online leren heeft door COVID-19 in 2020 ongetwijfeld en noodgedwongen een flinke boost gekregen.

4.4 Bevorderen van een 'groeimindset'

De Amerikaanse psychologe Carol Dweck doet al meer dan dertig jaar onderzoek naar de manier waarop mensen leren. Niet alleen onze talenten en vaardigheden zorgen voor succes, het hangt ook af van onze mindset, concludeert Dweck. Haar theorie over mindsets maakte veel los. Het wordt inmiddels op grote schaal toegepast in het reguliere onderwijs. Ook voor werkenden is het effectief. Voor medewerkers van Burgerzaken kan het veel verschil maken.

"Je mindset bepaalt hoe je tegen leren aankijkt. Ze sturen je ontwikkeling!"

Dweck ontdekte dat er twee mindsets zijn: de statische (of fixed) mindset en de op groei gerichte mindset. Die bepalen mede onze opvattingen over leren en óf en hoe we leren. Je kunt dus je eigen ontwikkeling sturen. Dit effect is niet alleen belangrijk voor het individu maar ook voor de organisatie.

De inzichten over mindsets hebben grote impact op het kijken naar leren. Een mindset bepaalt hoe je tegen veranderingen aankijkt en je eigen mogelijkheden om te leren. Met een fixed mindset (vaststaande mindset) wil je heel graag laten zien dat je iets kunt. Sterker dan met een growth mindset (op groei gerichte mindset). Mensen met een growth mindset geloven in leren en veranderen en zien tegenslag als een manier om iets te leren.

Impact op leren

Dit inzicht is belangrijk voor de lerende medewerker, maar ook voor een leidinggevende of docent. Mindsets zijn immers besmettelijk. Mindsets draag je over. Geloof je dat medewerkers kunnen groeien? Dan heeft dit een positief effect op medewerkers. Hoe jij als leidinggevende of organisatie bijvoorbeeld omgaat met fouten is essentieel voor de ontwikkeling van een fixed mindset of groeimindset in je organisatie. Ook als het gaat om leren op de werkplek, is een groeimindset belangrijk voor leidinggevenden die een team begeleiden. Je kunt zelfs stellen dat leren op de werkplek niet gaat ontstaan als je organisatie niet open staat voor leren en ontwikkelen en een groeimindset ontbreekt.

Samenvattend: **'Ik kan het TOCH niet'** versus **'Ik kan het NOG niet'.**

Carol Dweck over Standaarden voor lerende van de 21e eeuw

- Heb je de bekwaamheid om onderwerpen verder te onderzoeken?
- Ben je bekwaam in kritisch denken en kennis delen?
- Ben je je ervan bewust dat 't nodig is om verantwoordelijkheid te nemen (gaat verder dan vaardigheden)
- Zelfreflectie: herken je je eigen sterke en zwakke kanten?

Voor veel mensen is dit 'nee'. Niet omdat ze niet de capaciteiten hebben, maar omdat ze een fixed mindset hebben. Zij geloven dat hun intelligentie vast staat. Dan is 'slim lijken' beter dan leren. Zij houden er niet van om onderwerpen in de diepte te bekijken, ze zijn niet geneigd om kritisch te denken of hun kennis te delen. Ze scoren laag op verantwoordelijkheid nemen en op zelfreflectie. In plaats van zwakheden te herkennen, rennen ze ervan weg, of liegen erover. 21e Eeuwse vaardigheden zijn voor dovemans oren, want ze zijn meer geïnteresseerd in slim lijken dan die vaardigheden verkrijgen die nodig zijn om in de toekomst succesvol te zijn.
Individuen met een groeimindset zijn 'eager' om te leren. Zij zijn betrokken, willen kritisch denken, hebben doorzettingsvermogen en kennisdelen gaat 'vanzelf'. Daarom scoren ze beter dan hun collega's met fixed mindset.
Hoe kun je een groeimindset bevorderen?
Als je mensen prijst om hun intelligentie, zet je ze in een fixed mindset met de kwetsbaarheden die daarbij horen. Zij moeten namelijk het beeld hooghouden. Daarmee vermijd je kansen om te leren en fouten te maken. Ze voelen zich kwetsbaar als het moeilijk wordt. Ze hebben geleerd: succes betekent slim en als 't moeilijk wordt dan ben je niet slim.
Het proces prijzen is beter. Waardering uitspreken voor moeite doen, concentratie, vasthoudendheid promoot een groeimindset en legt nadruk op leren en veerkracht. Als dingen moeilijk worden, zorg dat je er helemaal in gaat, betrokken bent, analyseer het probleem diepgaand, hou vol en verbeter jezelf. En realiseer je: elke keer als je iets leert maakt je brein nieuwe connecties.
De 21e eeuw zal toebehoren aan de gepassioneerde en vasthoudende lerende.

Bron: Carol Dweck , Who will the 21 century learners be?

"Richt je op de inzet van je medewerker en niet op de prestatie"

TIPS:

Hoe kun je als leidinggevende je medewerkers helpen met het ontwikkelen van zo'n groeimindset?

- Richt je op de inzet van je medewerker en niet op de prestatie.
- Als je medewerker faalt, geef dan feedback op de inzet of op de strategieën die hij/zij gebruikt heeft
- Leer medewerkers om te genieten van uitdagingen. Leer ze dat het doen van eenvoudige taken tijdverspilling is. Dat geconfronteerd worden met een uitdaging leuk is. Laat ze strategieën bedenken die ze kunnen gebruiken om een uitdaging aan te pakken. Leer ze de waarde van leren in te zien.
- Zorg voor succeservaringen in het leren
- Creëer een risico-vrije leeromgeving
- Realiseer je met welke mindset jij kijkt naar je medewerker

Ontwikkelingsgerichte feedback luistert redelijk nauw. Hieronder een schema met zinnen die je bij ontwikkelingsgerichte feedback en bij niet-ontwikkelingsgerichte feedback kunt tegenkomen*

Feedback gericht op het in stand houden van de 'oude' situatie	Ontwikkelingsgerichte feedback gericht op leren
Het gaat wel langzaam, he? Geeft niets hoor	Wat goed dat je direct op de nieuwe manier begonnen bent!
Bij Jan ging het meteen veel sneller, is er iets mis?	Zullen we samen even overleggen hoeveel tijd je de komende weken nodig hebt om te oefenen?
Zal ik je helpen? Dan zijn we sneller klaar.	Jan heeft vorige week de training gehad, misschien heeft hij nog tips. Zal ik jullie samen inroosteren?
Dit moet nu echt af, dus oefen morgen maar weer verder	Je zult zien dat dit na verloop van tijd een beter resultaat te zien geeft.
Waar het aan ligt, ik weet het niet, het zal wel goed komen, maar ik moet het nog zien.	Zou jij de nieuwe methode eens willen toelichten in een teamvergadering?

** Uit Breinopeners, Ria van Dinteren, 2019, hfst 7*

> ***Dweck: 'Vertrouw erop dat je je eigen capaciteiten kunt vergroten door jezelf met volharding door moeilijke taken heen te slaan. Dat is het enige zelfvertrouwen dat helpt tegen faalangst.'***

Vaststaande mindset
intelligentie staat vast

Leidt tot:
slim over komen,
met als gevolg ...

Uitdaging
vermijden van uitdagingen

Hindernis
opgeven bij tegenslag

Inspanning
inspanning zien als nutteloos

Kritiek
negeren van kritiek

Succes anderen
zich bedreigd voelen door het succes van anderen

Gevolg
vermijden van uitdagingen

Op groei gerichte mindset
intelligentie is ontwikkelbaar

Leidt tot:
verlangen om te leren,
met als gevolg ...

Uitdaging
omarmen van uitdagingen

Hindernis
volhouden bij tegenslag

Inspanning
inspanning zien als iets wat er bij hoort

Kritiek
openstaan voor kritiek

Succes anderen
leren en geïnspireerd raken door het succes van anderen

Gevolg
zij benutten hun potentieel en presteren steeds beter

Bron: 'Van Eiland naar WIJland, collegiaal leren in de praktijk'
Heijmans, J & Creemers, M. 2013

4.5 Kansen voor Leven Lang ontwikkelen uit recent onderzoek

Er verschenen in 2019 een aantal rapporten over Leven Lang Ontwikkelen van werknemers.
Wat kunnen we daarvan leren als het gaat om het bevorderen van ontwikkeling bij Burgerzaken?

Als belangrijkste belemmeringen voor Leven lang ontwikkelen bij werkenden vermelden rapporten[8]:

- Mensen houden sterk vast aan zekerheden/ geen risicobesef. Er is sprake van gewoontegedrag en mensen hebben (onterecht) het gevoel veilig te zijn (in mijn branche loopt het niet zo'n vaart).
- Angst voor verlies van wat men heeft, in de comfort zone blijven. Men is bang om te veranderen en vreest inkomensachteruitgang of in een omgeving terecht komen waar men zich niet thuis voelt.
- Weinig ondersteuning of stimulans van het management.
- Andere prioriteiten, gerelateerd aan levensfase.
- Bewaken van balans werk, gezin, hobby's (men heeft vaak het gevoel 'vol' te zitten).
- Onvoldoende terugzien van waardering voor eventuele inspanning: geen directe waardering of beloning (korte termijn denken).
- Geen fan van (theoretisch) leren en langere opleidingstrajecten; gebrek aan zelfvertrouwen.
- Soms multi-problematiek.
- Leidinggevenden weten niet altijd hoe ontwikkeling op te pakken, zien op tegen extra werk.

Al deze zaken zijn in meer of mindere mate herkenbaar bij Burgerzaken.

---

[8] Belemmeringen Leven Lang Ontwikkelen, Panteia, in opdracht van de Tweede kamer, maart 2019 en ook: Grenzen aan een leven lang leren, SCP mei 2019 en Leven Lang Ontwikkelen, Kantar, min Sozawe, aug 19

Oplossingsrichtingen om Leven lang ontwikkelen te stimuleren

Uit onderzoeken komen de volgende stimulerende factoren naar voren voor leven lang leren:

- Onafhankelijke loopbaancoaching: laat mensen periodiek stilstaan bij hun arbeidsmarktwaarde en -wensen
- Persoonlijke begeleiding
- Creëer richting op de arbeidsmarkt (door mensen te laten zien waar kansen voor hen liggen)
- Los eerst overige persoonlijke problematiek op
- Maak leren 'leuk', interessant, personaliseer het en biedt verschillende leervormen aan
- Waardeer de inspanningen (functiegroei, salarisgroei, certificaten maar ook waardering)
- Verbeter de systematiek van erkenning van competenties
- Beoordeel het middenmanagement op de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers.

Wensen bij ontwikkeling en scholing

- Kortere cursussen/opleidingen, meer verspreid
- Rustig tempo en daardoor meer behapbaar
- Voorkeur voor praktisch leren en 'on the job'
- Maatwerk/ gepersonaliseerd leren
- Geen examens
- Flexibiliteit, op het tijdstip dat men zelf bepaalt

Een belangrijke voorwaarde is dat de kosten vergoed worden en dat het tijdens werktijd is.

4.6 De rol van HR(D)

HR is lang niet altijd betrokken bij de transformatie die afdelingen burgerzaken/ Publiekszaken doormaken. Uiteraard wel als er een reorganisatie ingezet wordt. Maar dat is lang niet overal het geval.
Op de bijeenkomsten die A&O fonds Gemeenten en NVVB afgelopen jaren organiseerden, waren P&O en de HR-adviseurs mondjesmaat aanwezig. We zagen veel zoekende teamleiders die geen of weinig steun hadden van hun HR-afdeling. Het valt verder op dat op het gebied van leren en ontwikkelen alleen grotere gemeenten, zoals G4, professionals in dienst hebben die zich specifiek bezighouden met het faciliteren van leren en ontwikkelen: HR Development adviseurs.
In een tijd dat medewerkers in toenemende mate zelf verantwoordelijk worden voor hun eigen ontwikkeling (en loopbaan), is het belangrijk dat de organisatie de leervragen professioneel faciliteert. Daar is -vergeleken met andere sectoren- bij gemeenten nog een wereld te winnen. Opgemerkt kan worden dat er veel leidinggevenden zijn, ook bij de grotere gemeenten, die zelf opleidingen inkopen en niet gefaciliteerd worden met advies over leren of een leermanagementsysteem.
Bij een ingrijpende verandering als de transformatie van Burgerzaken liggen er voor HR kansen om leidinggevenden te ondersteunen. Maar ook om 'leren en ontwikkelen' als vakgebied op te pakken vanuit HR of vanuit de lijn. Het aanstellen van HRD-adviseurs maakt het mogelijk om allerlei leeractiviteiten professioneel te ontwikkelen, te faciliteren, te organiseren, erover te adviseren, in te kopen en te monitoren.

4.7 Leren als een investering met rendement

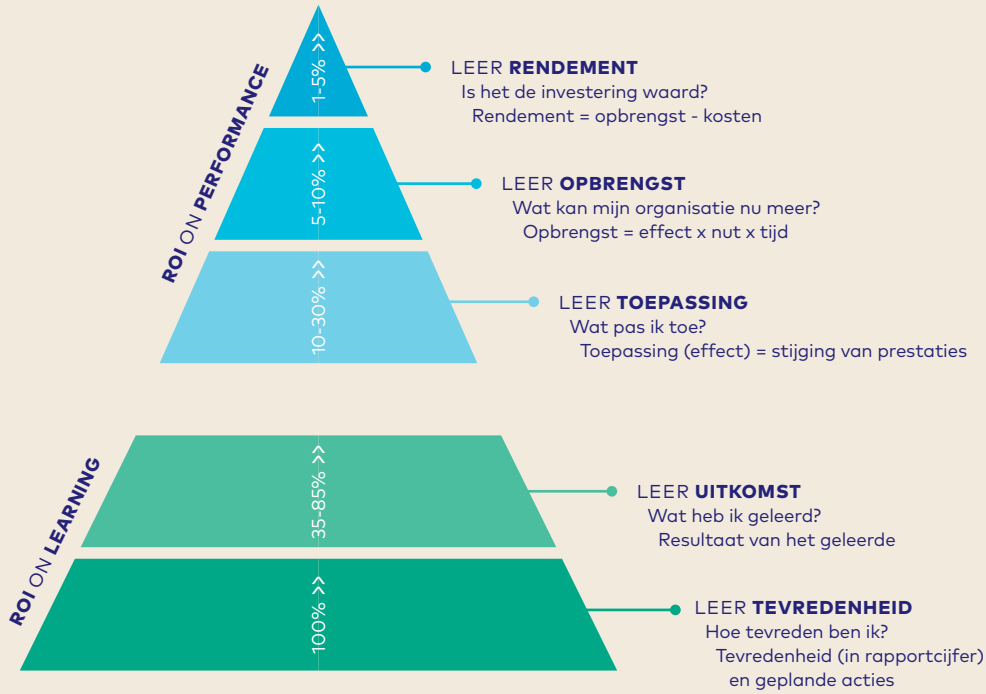
Van opleidingsinspanningen bij Burgerzaken is in opdracht van A&O fonds Gemeenten een ROI-analyse (Return on investment) gemaakt.[9] Onder het motto: 'Als opleidingen een waarde hebben. Laat die waarde dan zien. Zodat leren en ontwikkelen een investering wordt.'
Specifiek is gepoogd te becijferen wat de uitvoering van opleidingen rond ID-vaststelling en de praktijk van adresfraude de gemeenten kost, maar ook wat zij - in de zin van het voorkómen van ID-en adresfraude - onze maatschappij kan opleveren. Opleiding en ontwikkeling als investering dus, met rendement.
Door dit systematisch te doen, verzamel je data op verschillende niveaus van leren en presteren:

1. **Leertevredenheid:** hoe tevreden ben ik (rapportcijfer), is er intentie om 't geleerde toe te passen?
2. **Leeruitkomst:** wat heb ik geleerd?
3. **Leertoepassing:** wat pas ik toe?
4. **Leeropbrengst:** wat kan mijn organisatie nu meer?
5. **Leerrendement:** is het de investering waard?

---

[9] ROI studie transformatie Burgerzaken, ROI institute Europe, febr. 2019. A&O gemeenten en NVVB

Pyramide van Leren en presteren, ROI Institute Europe



Stel dat zo'n 2.000 medewerkers (van in totaal 6.000) opgeleid dienen te worden voor de nieuwe eisen over de verscherpte identiteitscontrole zoals aangeleerd door de PublieksAcademie. Hoeveel bedragen dan de kosten van die opleidingen inclusief verletkosten? En hoeveel aan geschat maatschappelijk rendement levert die opleidingsinspanning dan op? In het rapport komt men uit op een ROI van 300%.
Het is vanzelfsprekend dat elke gemeente/afdeling Burgerzaken naar haar bestuur kan aangeven: dit is het verwachte rendement van onze opleidingsinvestering. Het ROI Institute Europe adviseert in haar rapport om per evaluatieniveau (niveaus 1 t/m 5, leren en presteren) meer zaken op dezelfde manier per gemeente te gaan meten. Dat betekent o.a.:

- **Leeruitkomst, niveau 2:** neem examens af, zodat aantoonbaar is wat geleerd is
- **Leertoepassing, niveau 3:** pas 360 graden competentie-meting toe in de praktijk
- **Leeropbrengst, niveau 4:** ga op gemeenteniveau meten: het aantal gevallen van ID & adresfraude en het aantal gecorrigeerde fouten in het BRP/GBA door ID & adresfraude.

Dan is - ook per gemeente en niet alleen in grote lijnen landelijk - inzichtelijk te maken wat het rendement is van opleidingsinspanningen.

M89

Opdrachtgever

Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Auteur
Joke Bergshoeff – Bergshoeff Advies

Met dank aan
Alle leidinggevenden en medewerkers van Burgerzaken die hun medewerking gaven aan de totstandkoming van deze publicatie.

Tekstredactie
Walter Baardemans, BNB Tekstenn

Vormgeving en productie
insandouts communication, design and print

Fotografie
Kees Winkelman

Programma-coördinatie
Renz Davits, A&O fonds Gemeenten

Communicatie
Annemarie Schrijen, A&O fonds Gemeenten

Uitgave
Stichting Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds Gemeenten,
Den Haag, november 2020.

Het A&O fonds Gemeenten inspireert en ondersteunt gemeenten op het gebied van organisatievraagstukken en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, om zo een positief verschil te maken in de samenleving.

Rechten
© 2020 Stichting A&O fonds Gemeenten.

Verveelvoudigen en/of openbaarmaking van (delen van) dit werk voor toepassing in de publieke sector of educatieve doeleinden is toegestaan, mits kopieën niet gemaakt of gebruikt worden voor commerciële doeleinden en onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het A&O fonds Gemeenten.

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

November 2020

A&O fonds Gemeenten