

Evalueren

Beginnen met het doel voor ogen

Guus van Deelen

24-4-2024

Aanbevelingen

Hoe kunnen gemeenten leren en ontwikkelen binnen hun organisatie verder versterken?

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek formuleerden we zes aanbevelingen.

1

Maak L&O een zaak van iedereen:

Zet het thema op de agenda van organisatie, leiderschap en medewerkers. Investeer tijd en middelen om een lerende organisatie te maken. Daarmee vergroot je behoud en doorstroom van huidig personeel én de instroom van nieuwe medewerkers. Creëer een werkcultuur waarin leren en ontwikkelen niet slechts wordt gezien als belangrijk vóór het werk, maar als een vanzelfsprekend onderdeel ván het werk. Maak L&O tot een vast agendapunt in team overleggen en in de beoordelingscyclus.

2

Maak van een gemeente een lerende organisatie met een gedragen L&O-visie en L&O-beleid:

Plaats de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers centraal binnen L&O. Bespreek belangrijke ontwikkelingen in taken en opgaven van de gemeente in alle organisatiedelen, identificeer mogelijke effecten op het werk en bepaal gezamenlijk met medewerkers en management welke kennis en vaardigheden cruciaal worden. Maak hier een visie en een beleid op die op vaste momenten in de tijd (of als de tijd er om vraagt) wordt geactualiseerd.

3

Toon en beloon leergegericht leiderschap:

Toon leergegericht leiderschap door L&O als vast agendapunt in team overleggen op te nemen. Bespreek daar zowel ontwikkelactiviteiten als recente leermomenten van medewerkers. Leiderschap moet leren actief ondersteunen, zowel in woord als daad. En het goede voorbeeld geven.

4

Stimuleer informeel leren en leren in het werk:

Creëer een werkcultuur waarin leren & ontwikkelen een onderdeel is van het werk. Laat zien hoe breed en divers leren is en dat medewerkers heel veel leren tijdens de uitvoering van het werk. Maak afspraken over de tijd die medewerkers aan hun ontwikkeling besteden en ondersteun met het vinden van de juiste leervormen en inhoud. Maak informeel leren zichtbaar en waardeer de inspanningen en de resultaten.

5

Werk samen met andere gemeenten:

Vergroot de impact van L&O door samen te werken met andere gemeenten en werkgevers. Verken gezamenlijke uitdagingen en bijdragen aan landelijke ontwikkelingen. Overweeg gezamenlijke inkoop van bijvoorbeeld een Learning Management System (LMS) of ontwikkel samen leerinterventies.

6

Evalueer L&O als structureel onderdeel:

Maak monitoren en evaluatie een structureel onderdeel van het L&O-beleid. Volg het gebruik van leeraanbod door medewerkers, evalueer de effecten en stuur op verbetering van het aanbod. Zorg dat deze jaarlijkse cyclus vast onderdeel wordt van de organisatie.

Aanbevelingen

Hoe kunnen gemeenten leren en ontwikkelen binnen hun organisatie verder versterken?

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek formuleerden we zes aanbevelingen.

1

Maak L&O een zaak van iedereen:

Zet het thema op de agenda van organisatie, leiderschap en medewerkers. Investeer tijd en middelen om een lerende organisatie te maken. Daarmee vergroot je behoud en doorstroom van huidig personeel én de instroom van nieuwe medewerkers. Creëer een werkcultuur waarin leren en ontwikkelen niet slechts wordt gezien als belangrijk vóór het werk, maar als een vanzelfsprekend onderdeel ván het werk. Maak L&O tot een vast agendapunt in team overleggen en in de beoordelingscyclus.

2

Maak van een gemeente een lerende organisatie met een gedragen L&O-visie en L&O-beleid:

Plaats de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers centraal binnen L&O. Bespreek belangrijke ontwikkelingen in taken en opgaven van

3

Toon en beloon legergericht leiderschap:

Toon legergericht leiderschap door L&O als vast agendapunt in team overleggen op te nemen. Bespreek daar zowel ontwikkelactiviteiten als recente leermomenten van medewerkers. Leiderschap moet leren actief ondersteunen, zowel in woord als daad. En het goede voorbeeld geven.

4

Stimuleer informeel leren en leren in het werk:

Creëer een werkcultuur waarin leren & ontwikkelen een onderdeel is van het werk. Laat zien hoe breed en divers leren is en dat medewerkers heel veel leren tijdens de uitvoering van het werk. Maak afspraken over de tijd die medewerkers aan hun ontwikkeling besteden en ondersteun met het vinden van de juiste leervormen en inhoud. Maak informeel leren zichtbaar en waardeer de inspanningen en de resultaten.

5

Wat is onze opgave?
Wat is onze definitie van succes?
Voor wie doen we het nou eigenlijk?

6

Evalueer L&O als structureel onderdeel:

Maak monitoren en evaluatie een structureel onderdeel van het L&O-beleid. Volg het gebruik van leeraanbod door medewerkers, evalueer de effecten en stuur op verbetering van het aanbod. Zorg dat deze jaarlijkse cyclus vast onderdeel wordt van de organisatie.

**Nieuw LMS
geïmplementeerd**

Deelnemers tevredenheid



Aantal mensen getraind

**Nieuw
leiderschapsprogramma**



**Verplichte
opleidingen**



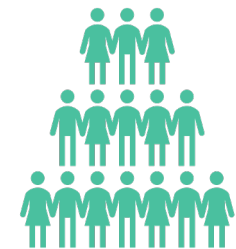
**Functie
specifiek**



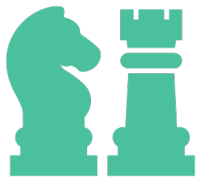
Doorontwikkelen



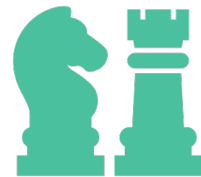
**Prestatie
vraagstuk**



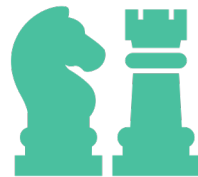
**Strategisch
vraagstuk**



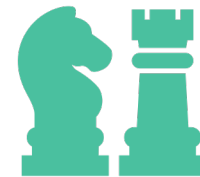
**Verplichte
opleidingen**



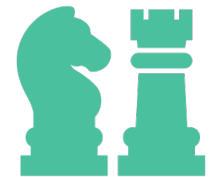
**Functie
specifiek**



Doorontwikkelen

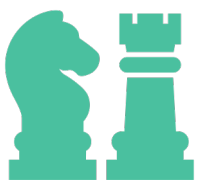


**Prestatie
vraagstuk**

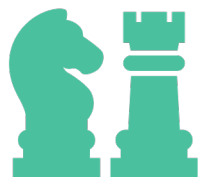


**Strategisch
vraagstuk**

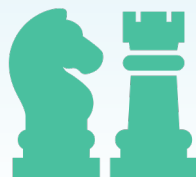
Must win!



**Verplichte
opleidingen**



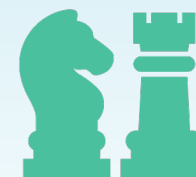
**Functie
specifiek**



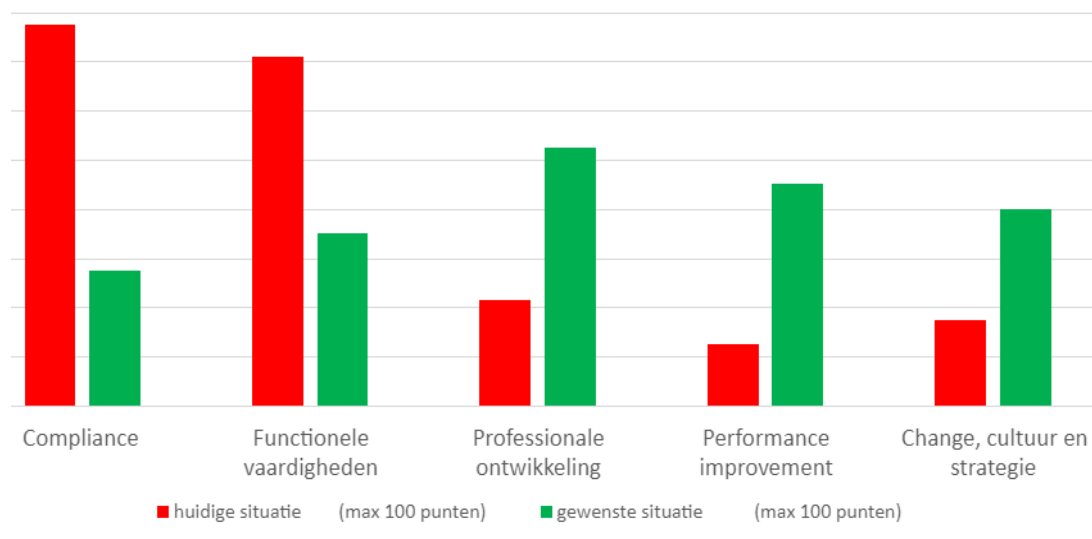
Doorontwikkelen



**Prestatie
vraagstuk**



**Strategisch
vraagstuk**



Bestanden

Laatst gewijzigd

L&D quickscan Guus ...

Slides_L&D_quickscan...

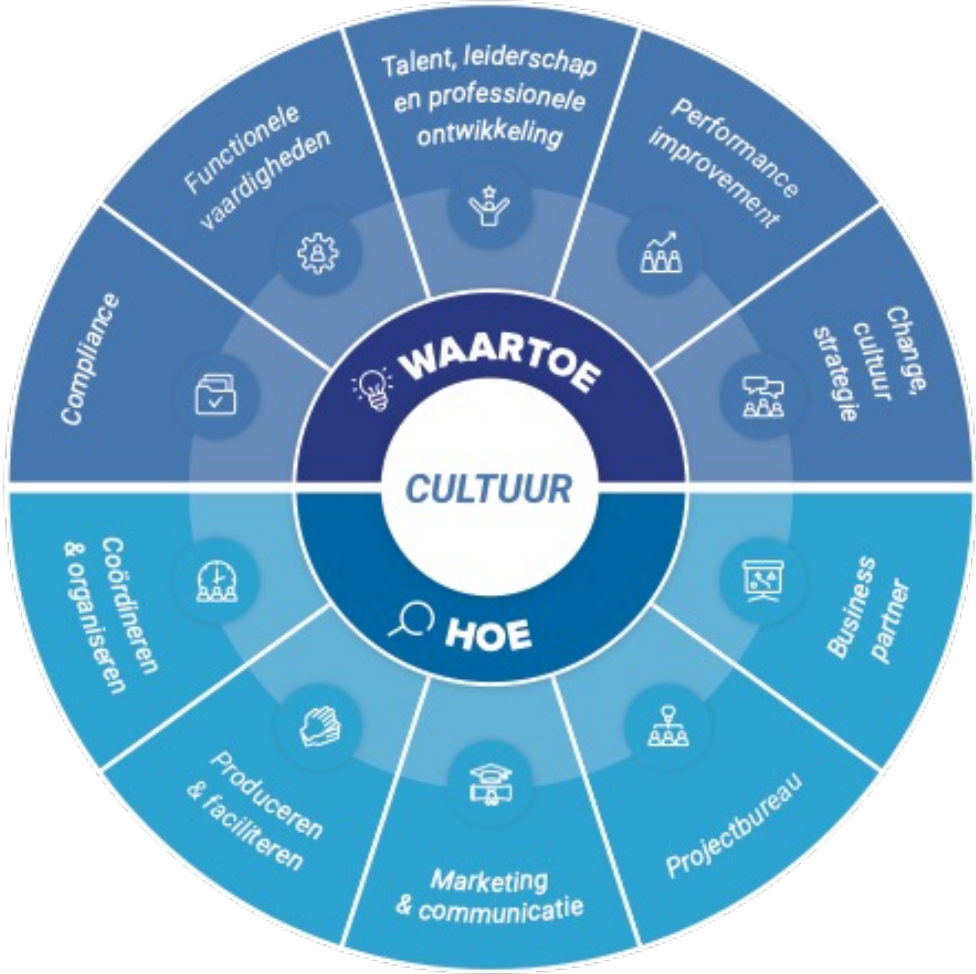
Score_chart_L&D_qui...

video explanation L&...
and development QuickScan

MD magazine-L&D-h...

L&D quick scan PDF...

Score_chart_L&D_qui...



Gericht op context en opgaven

1. Omgevingswet
2. Transparantie / Wet Open Overheid / digitale veiligheid / privacy en veiligheid

**Strategisch
vraagstuk**

Gericht op organisatie

3. Inclusie en diversiteit
4. Digitale transformatie
5. Lerende cultuur / opgavegericht werken
6. Aantrekkelijk werkgeverschap / binden en boeien / onboarding
7. Behoud en duurzame inzetbaarheid medewerkers
8. Veilige publieke taak
9. Regionaal samenwerken / netwerken

**Verplichte
opleidingen**

Doorontwikkelen

Gericht op vaardigheden van de medewerker

10. Opgavegericht werken / projectmatig werken
11. Heldere taal / krachtige stukken
12. Vakinhoudelijk / ontwikkelingen in eigen vakgebied / functiegericht
13. Persoonlijke ontwikkeling / team ontwikkeling / leiderschap
14. Ambtelijk vakmanschap/ integriteit / klantgerichtheid / politieke sensitiviteit
15. Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

Prestatie vraagstuk

**Functie
specifiek**

**Een duidelijke en motiverende
visie op L&O wordt gezien
als de basis van een lerende
organisatie**

“The essence of strategy is choosing what not to do”

Michael Porter

Aanbevelingen

Hoe kunnen gemeenten leren en ontwikkelen binnen hun organisatie verder versterken?

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek formuleerden we zes aanbevelingen.

1

Maak L&O een zaak van iedereen:

Zet het thema op de agenda van organisatie, leiderschap en medewerkers. Investeer tijd en middelen om een lerende organisatie te maken. Daarmee vergroot je behoud en doorstroom van huidig personeel én de instroom van nieuwe medewerkers. Creëer een werkcultuur waarin leren en ontwikkelen niet slechts wordt gezien als belangrijk vóór het werk, maar als een vanzelfsprekend onderdeel ván het werk. Maak L&O tot een vast agendapunt in team overleggen en in de beoordelingscyclus.

2

Maak van een gemeente een lerende organisatie met een gedragen L&O-visie en L&O-beleid:

Plaats de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers centraal binnen L&O. Bespreek belangrijke ontwikkelingen in taken en opgaven van

3

Toon en beloon legergericht leiderschap:

Toon legergericht leiderschap door L&O als vast agendapunt in team overleggen op te nemen. Bespreek daar zowel ontwikkelactiviteiten als recente leermomenten van medewerkers. Leiderschap moet leren actief ondersteunen, zowel in woord als daad. En het goede voorbeeld geven.

4

Stimuleer informeel leren en leren in het werk:

Creëer een werkcultuur waarin leren & ontwikkelen een onderdeel is van het werk. Laat zien hoe breed en divers leren is en dat medewerkers heel veel leren tijdens de uitvoering van het werk. Maak afspraken over de tijd die medewerkers aan hun ontwikkeling besteden en ondersteun met het vinden van de juiste leervormen en inhoud. Maak informeel leren zichtbaar en waardeer de inspanningen en de resultaten.

Wat is onze opgave?

Wat is onze definitie van succes?

Voor wie doen we het nou eigenlijk?

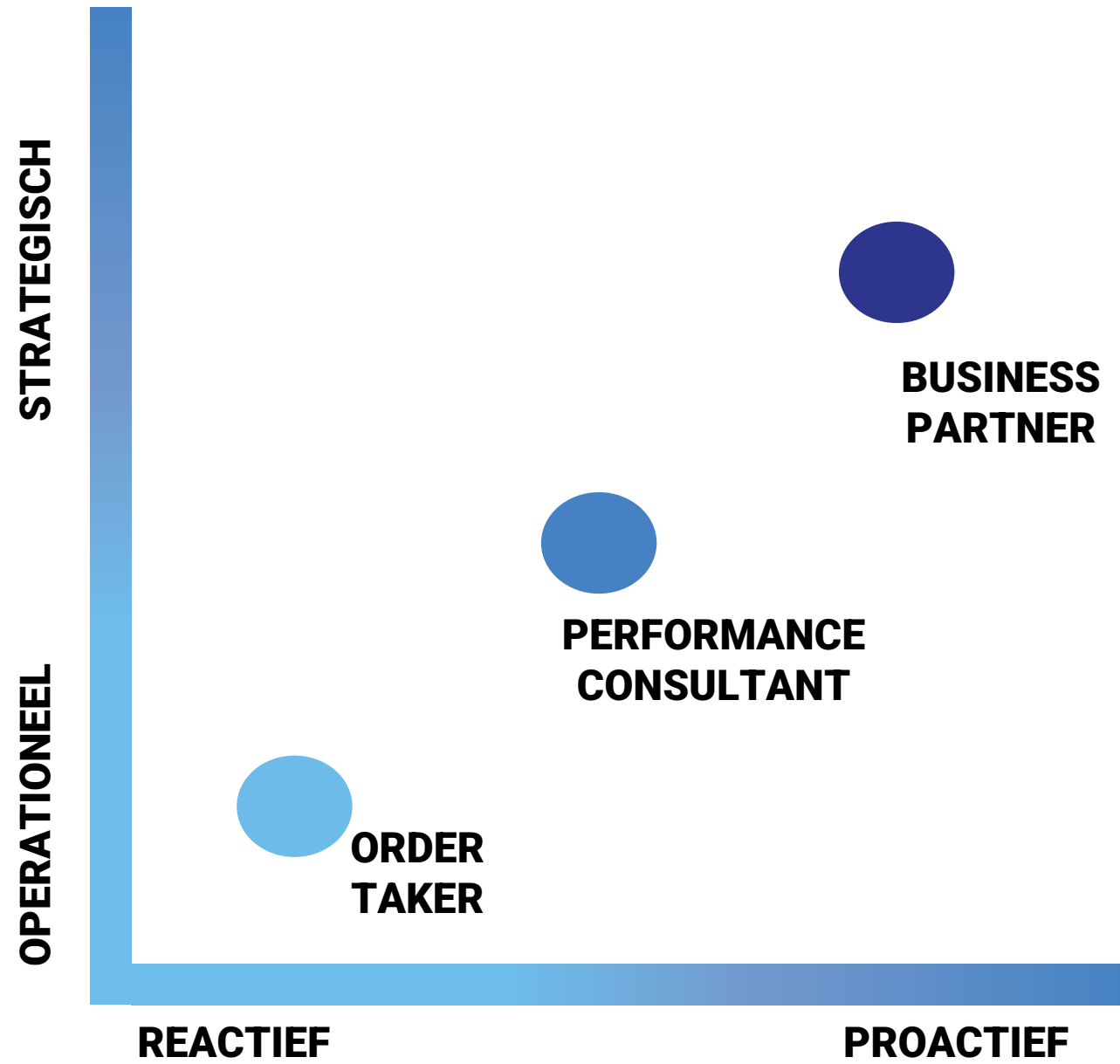
6

Evalueer L&O als structureel onderdeel:

Maak monitoren en evaluatie een structureel onderdeel van het L&O-beleid. Volg het gebruik van leeraanbod door medewerkers, evalueer de effecten en stuur op verbetering van het aanbod. Zorg dat deze jaarlijkse cyclus vast onderdeel wordt van de organisatie.

Wie is de klant?





Aanbevelingen

Hoe kunnen gemeenten leren en ontwikkelen binnen hun organisatie verder versterken?

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek formuleerden we zes aanbevelingen.

1

Maak L&O een zaak van iedereen:

Zet het thema op de agenda van organisatie, leiderschap en medewerkers. Investeer tijd en middelen om een lerende organisatie te maken. Daarmee vergroot je behoud en doorstroom van huidig personeel én de instroom van nieuwe medewerkers. Creëer een werkcultuur waarin leren en ontwikkelen niet slechts wordt gezien als belangrijk vóór het werk, maar als een vanzelfsprekend onderdeel ván het werk. Maak L&O tot een vast agendapunt in team overleggen en in de beoordelingscyclus.

2

Maak van een gemeente een lerende organisatie met een gedragen L&O-visie en L&O-beleid:

Plaats de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers centraal binnen L&O. Bespreek belangrijke ontwikkelingen in taken en opgaven van

3

Toon en beloon legergericht leiderschap:

Toon legergericht leiderschap door L&O als vast agendapunt in team overleggen op te nemen. Bespreek daar zowel ontwikkelactiviteiten als recente leermomenten van medewerkers. Leiderschap moet leren actief ondersteunen, zowel in woord als daad. En het goede voorbeeld geven.

4

Stimuleer informeel leren en leren in het werk:

Creëer een werkcultuur waarin leren & ontwikkelen een onderdeel is van het werk. Laat zien hoe breed en divers leren is en dat medewerkers heel veel leren tijdens de uitvoering van het werk. Maak afspraken over de tijd die medewerkers aan hun ontwikkeling besteden en ondersteun met het vinden van de juiste leervormen en inhoud. Maak informeel leren zichtbaar en waardeer de inspanningen en de resultaten.

Leren is geen doel, maar een middel:

- **Vertrek vanuit de uitdagingen**
- **Redeneer terug vanuit gewenste prestaties**
- **Denk minder vanuit een aanbod**

Opleiden > Oplossen

Structureel onderdeel:

Maak monitoren en evaluatie een structureel onderdeel van het L&O-beleid. Volg het gebruik van leeraanbod door medewerkers, evalueer de effecten en stuur op verbetering van het aanbod. Zorg dat deze jaarlijkse cyclus vast onderdeel wordt van de organisatie.

Aanbevelingen

Wat moeten we evalueren?

Figuur 3.2 Belangrijkste doelstellingen bij stimuleren en organiseren van L&O

- Realisatie van de gemeentelijke taken en opgaven
- Aantrekkelijk werkgeverschap
- Inzetbaar houden en doorontwikkelen van huidige medewerkers
- Breder werven en zelf opleiden van nieuwe medewerkers (skills-based)

Ontwikkelen niet slechts wordt gezien als belangrijk voor het werk, maar als een vanzelfsprekend onderdeel van het werk. Maak L&O tot een vast agendapunt in team overleggen en in de beoordelingscyclus.

2

Maak van een gemeente een lerende organisatie met een gedragen L&O-visie en L&O-beleid:

Plaats de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers centraal binnen L&O. Bespreek belangrijke ontwikkelingen in taken en opgaven van

3

Toon en beloon legergericht leiderschap:

Toon legergericht leiderschap door L&O als vast agendapunt in team overleggen op te nemen. Bespreek daar zowel ontwikkelactiviteiten als recente leermomenten van medewerkers. Leiderschap moet leren actief ondersteunen, zowel in woord als daad. En het goede voorbeeld geven.

er informeel leren en leren in het werk:

n werkcultuur waarin leren & ontwikkelen een onderdeel is van Laat zien hoe breed en divers leren is en dat medewerkers heel tijdens de uitvoering van het werk. Maak afspraken over de tijd werkers aan hun ontwikkeling besteden en ondersteun met het

- Behalen we doelen?
- Worden we als aantrekkelijker gezien?
- Ontwikkelen medewerkers zich door?
- Leiden wij zelf mensen op?

management system (LMS) of ontwikkel samen leerinterventies.

6

Evalueer L&O als structureel onderdeel:

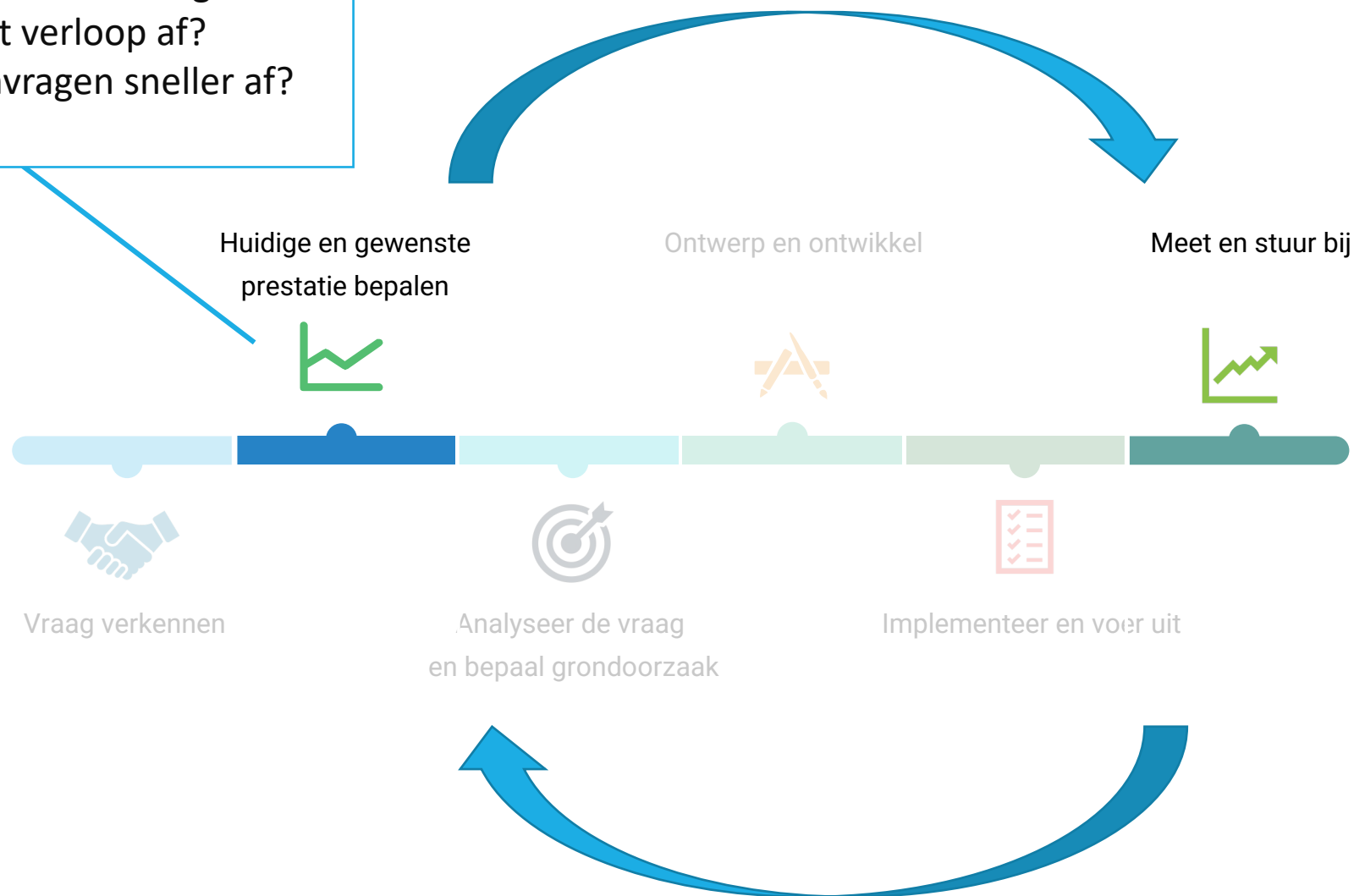
Maak monitoren en evaluatie een structureel onderdeel van het L&O-beleid. Volg het gebruik van leeraanbod door medewerkers, evalueer de effecten en stuur op verbetering van het aanbod. Zorg dat deze jaarlijkse cyclus vast onderdeel wordt van de organisatie.

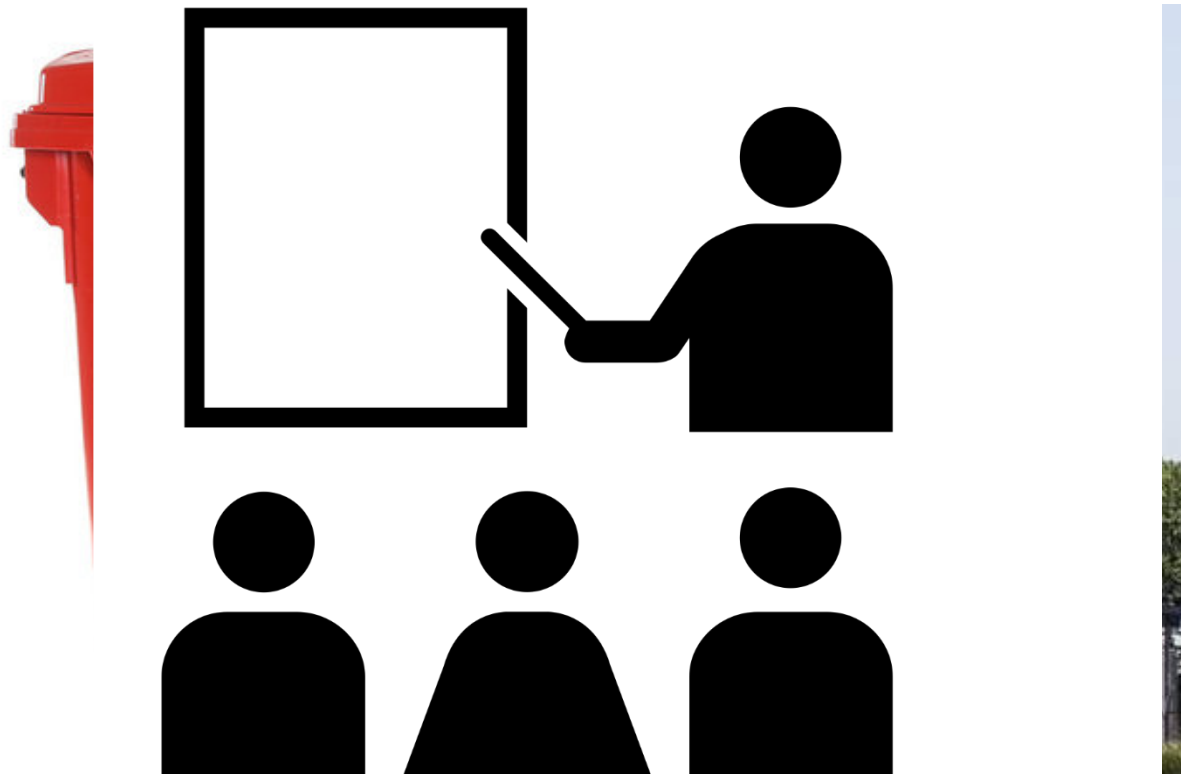
Evalueren op prestatieniveau:

Lopen de klachten terug?

Neemt het verloop af?

Werken we aanvragen sneller af?





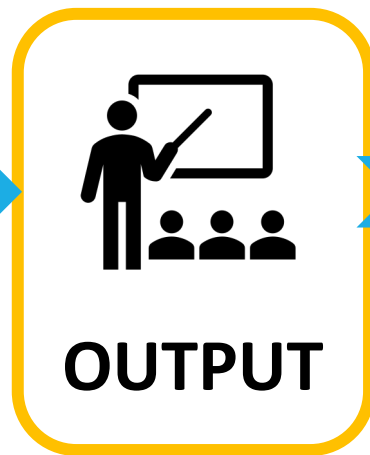
- € 0 verletkosten
- € 0 opleidingskosten
- € 35.000 besparing **per maand**
- Medewerkers voelen zich betrokken en serieus genomen



VRAAGSTUK



HULP L&D

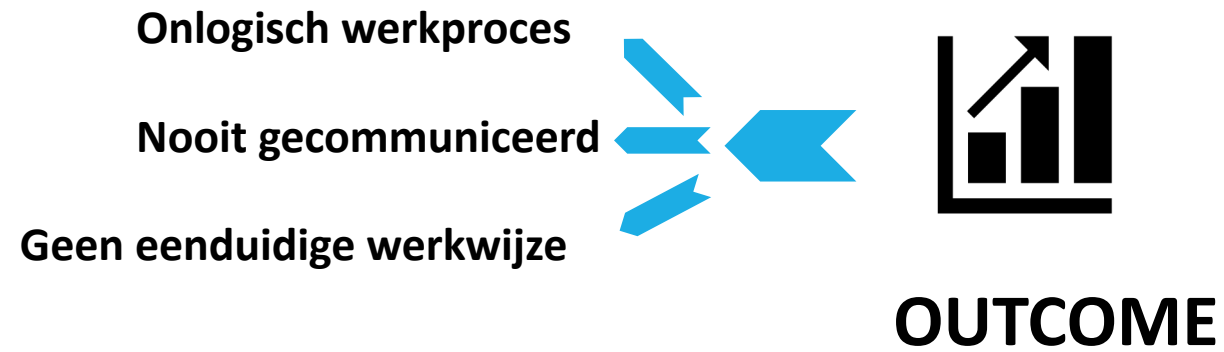


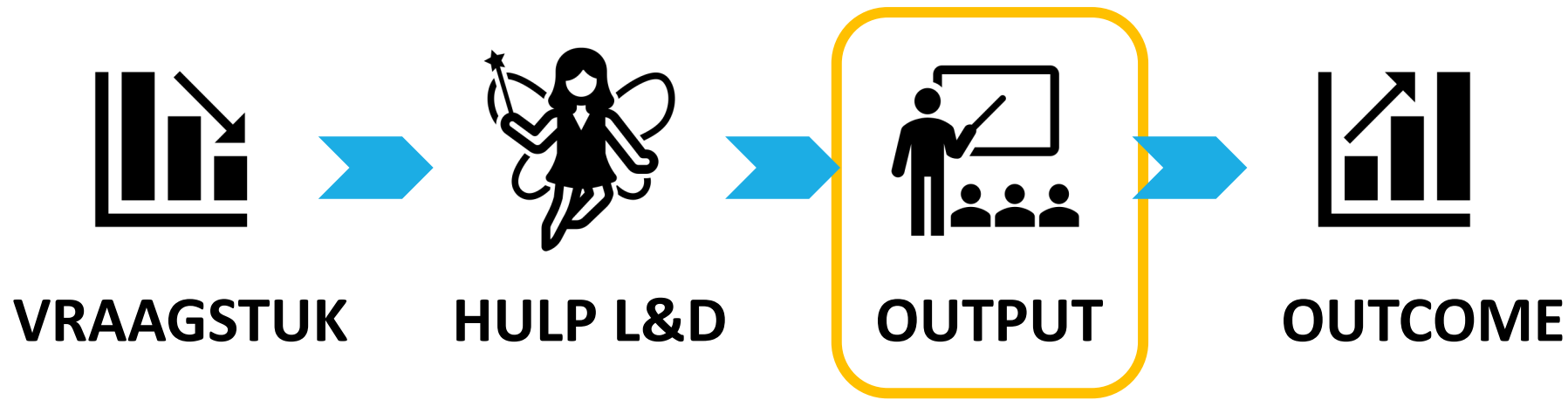
OUTPUT



OUTCOME







**Voorspellende factoren
(Leading indicator)**

Beïnvloed de uitkomst in de toekomst:

- Aantal trainingen
- Getrainde mensen
- Evaluatie resultaten

**Succes factoren
(Lagging indicator)**

Analyseert de prestaties uit het verleden:

- Reductie van inwerktijd
- Minder verloop
- Sneller afhandeling van klachten