

Een ontwikkel- programma voor ambtenaren van de toekomst

Handleiding voor gemeenten



Mei 2025

Ontwikkelprogramma gemeente Rotterdam in samenwerking met Frisse Blikken



Gemeente
Rotterdam

Voorwoord

De publieke sector van morgen vraagt om mensen die kunnen meebewegen. In een wereld die continu in beweging is, draait het niet langer om wat iemand al heeft gedaan, maar om wat iemand kan leren en bijdragen. Daarom hebben wij bij de gemeente Rotterdam onze ontwikkelvisie herijkt en ons traineeship opnieuw vormgegeven. Geen standaardtraject, maar een leeromgeving waarin competenties centraal staan en ruimte is voor maatwerk, diversiteit en persoonlijke groei.

Bij het traineeship van de gemeente Rotterdam hebben we gekozen voor een aanpak waarin ervaringsgericht leren voorop staat. Niet het cv is het vertrekpunt, maar het potentieel van de deelnemer. Het resultaat is een programma waarin mensen de kans krijgen zich te ontwikkelen op een manier die bij hen past, binnen een structuur die houvast én ruimte biedt.

Met dit informatiepakket delen we graag hoe wij dit hebben aangepakt. Niet als blauwdruk, maar als inspiratie. Want elke organisatie is anders, maar de kern blijft hetzelfde: zet de mens centraal en ontwikkel vanuit vertrouwen. Zo bouwen we samen aan een sterke en inclusieve publieke sector die klaar is voor de toekomst.

Nawal Ahimi & Imane Boumahdi
Programmamanagers traineeship gemeente Rotterdam

Pilot Uitvoeringskracht en Arbeidsmarktkrapte VNG

Dit informatiepakket is onderdeel van de pilots Uitvoeringskracht en Arbeidsmarktkrapte van de Vereniging Nederlandse gemeenten (VNG). De VNG zet zich in om de uitvoeringskracht van gemeenten te versterken via 15 geselecteerde pilots. Deze pilots richten zich op thema's als instroom, procesoptimalisatie, leiderschap en medewerkersbehoud. Met dit document delen we de opgedane kennis en ervaringen, zodat andere gemeenten kunnen profiteren van bewezen methoden en werkvormen.

	Introductie	4
	Ontwerpprincipes	5
	Het fundament van jouw programma	6
	Het ontwikkelproces	7

Inhoud

Illustraties: Adobe Stock / Gemeente Rotterdam

Introductie

Kennis verandert snel in de dynamische wereld van vandaag. Competenties zijn juist duurzamer bruikbaar over tijd en maken mensen en organisaties wendbaar. Deze handleiding helpt gemeenten om een ontwikkelprogramma voor ambtenaren van de toekomst op te zetten.

In dit document nemen we je mee in de opbouw van een ontwikkelprogramma voor ambtenaren van de toekomst: van kernprincipes en bouwstenen tot het ontwerpen, invullen en verankeren van een ontwikkelprogramma op basis van competenties. Het document vormt een leidraad ter inspiratie voor jouw eigen organisatie.



Ontwerpprincipes

In dit hoofdstuk nemen we je mee in de kernprincipes en leertheorie voor een effectief ontwikkelprogramma. Je kunt dit gebruiken als uitgangspunten en checklist bij het ontwerpen van jouw eigen ontwikkelprogramma.

Uitgangspunten van een effectief ontwikkelprogramma

- ☐ **1. Aansluiting op de organisatiecontext**
Een ontwikkelprogramma moet herkenbaar zijn en aansluiten op de waarden, processen en structuur van de organisatie om relevantie, draagvlak en impact te vergroten.
- ☐ **2. Gebruikersgericht ontwerp**
Een leerinterventie moet ontworpen worden vanuit het perspectief van de deelnemer voor een effectieve en betekenisvolle leerervaring.
- ☐ **3. Toepassing van onderwijskundige theorie**
Een leeroplossing moet gebaseerd zijn op didactische theorieën en modellen om effectiviteit te vergroten en leeruitkomsten te versterken*.
- ☐ **4. Leren als ecosysteem**
Een programma moet leren integreren in de dagelijkse praktijk om duurzame gedragsverandering en ontwikkeling te stimuleren.
- ☐ **5. Vaste ritmiek en structuur**
Een programma moet werken met een duidelijke en herkenbare ritmiek om planning en afstemming te ondersteunen en betrokkenheid te vergroten.
- ☐ **6. Gestructureerd ontwerp- en ontwikkelproces**
Een leerprogramma ontwikkel je door een gefaseerde aanpak te hanteren (Define, Design, Develop, Deliver) om kwaliteit te waarborgen en maatwerk mogelijk te maken.
- ☐ **7. Verhalend leren door middel van 'Storyline Learning'**
Een leerprogramma moet ondersteund worden door een betekenisvol en samenhangend verhaal om betrokkenheid te vergroten en reflectie te activeren.

*Bij de gemeente Rotterdam is de 'Experiential Learning Cycle van Kolb (1984) gebruikt als onderliggende theorie voor de inrichting van het programma



Het fundament van jouw programma

Een goed ontwikkelprogramma begint bij de basis: het fundament. Hoe bouw je dit fundament?

1

Bepaal vooraf duidelijk wat deelnemers moeten leren en waarin ze moeten groeien. Zo geef je het programma richting en samenhang.

2

Bouw vervolgens je fundament door bouwstenen te kiezen: een set aan relevante competenties en het DNA van de organisatie. Bepaal op basis van je uitkomsten uit stap 1 welke bouwstenen dit moeten zijn.

Tijdens het inrichten van je programma vormen de bouwstenen het fundament waarop je alle keuzes en interventies toespitst. Zo wordt het écht competentiegericht ontwikkelen, passend bij jouw organisatie. De bouwstenen, de competenties en het DNA van de organisatie, maken zichtbaar welke gedragingen toekomstbestendig zijn voor jouw organisatie en passen bij het functioneren binnen de organisatie.

Bij de gemeente Rotterdam is een competentie framework opgesteld met zes competenties. Voorbeelden van competenties zijn: verbindend (bijvoorbeeld: iemand toont in gedrag en houding interesse voor wat anderen inbrengen) en omgevingsbewust (bijvoorbeeld: iemand stelt zich op de hoogte van recente ontwikkelingen die relevant zijn voor het eigen vakgebieden).



Benieuwd naar hoe jij passende competenties kan kiezen voor jouw organisatie? Lees dan de handleiding "Een krachtig framework voor objectieve selectie."

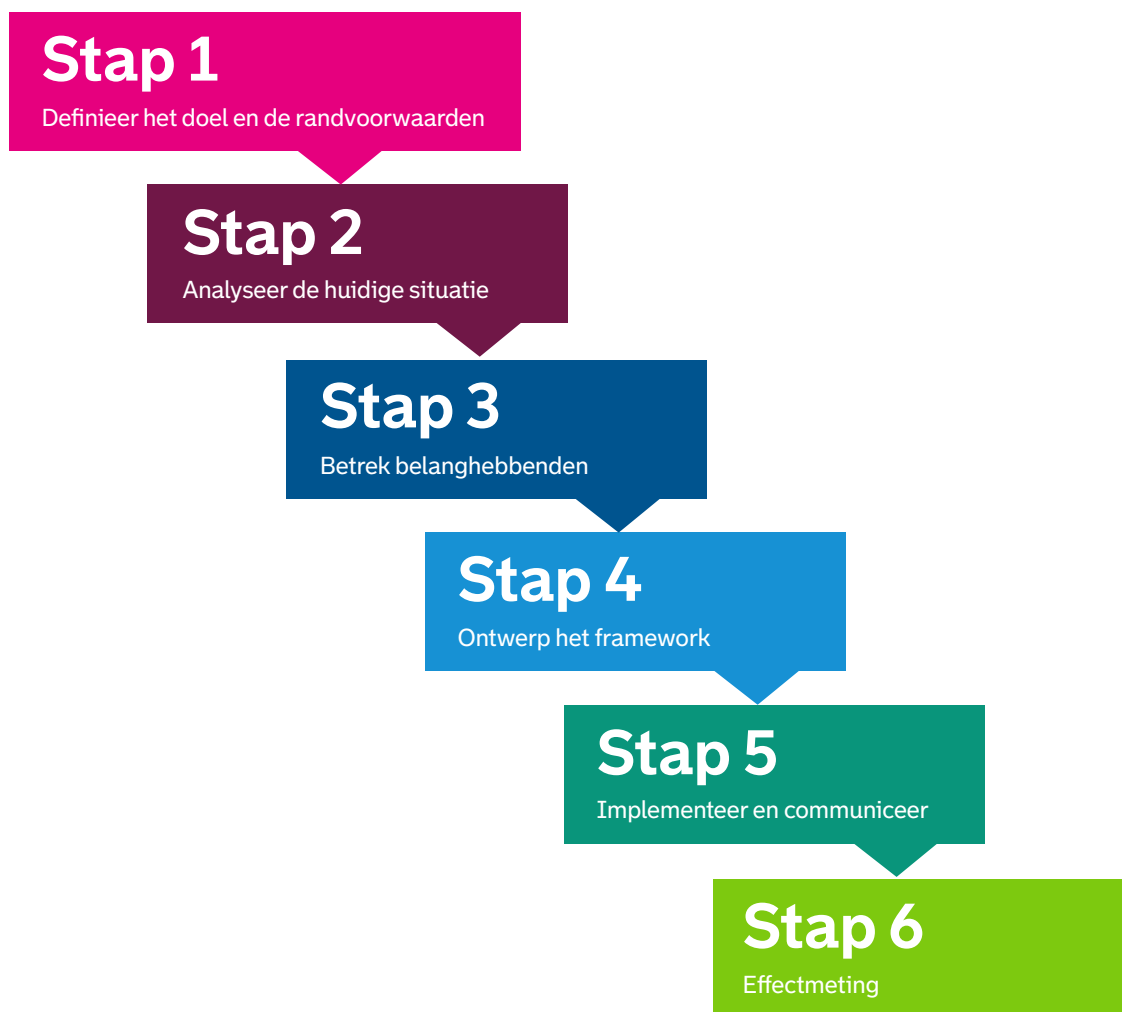
Het ontwikkelproces

Een krachtig ontwikkelprogramma vraagt om een doordacht ontwerp, dat aansluit bij de ontwikkelbehoeften van de deelnemers én bij de ambities van de organisatie. Dit stappenplan biedt een heldere route van analyse tot implementatie (ontwerpprincipe 6). Op basis van input uit de praktijk – van deelnemers tot begeleiders – en met een stevige inhoudelijke onderbouwing, werk je stap voor stap toe naar een toekomstbestendig, samenhangend en impactvol programma.

Of je nu een bestaand programma wilt verbeteren of iets nieuws wilt opzetten: dit stappenplan helpt je om koers te houden en gerichte keuzes te maken.

Het stappenplan in detail

Het stappenplan voor het ontwikkelen van een ontwerpprincipe ontwikkelprogramma bestaat uit de volgende stappen:



Stap 1. Definieer doel en randvoorwaarden

Het formuleren van heldere doelen en randvoorwaarden biedt focus en houvast voor ontwerp en uitvoering. Door vooraf te bepalen wat het programma moet opleveren en binnen welke kaders, voorkom je ruis en maak je gerichte keuzes mogelijk. Dit biedt bovendien ruimte voor tussentijdse toetsing en bijsturing.

Doel van het programma

Stel samen met betrokkenen vast wat het programma moet bereiken – voor de organisatie én voor de deelnemers. Vragen die hierbij helpen:

- Waarom ontwikkelen we dit programma?
- Wat moet het opleveren voor de organisatie en de deelnemers?
- Waar draagt het programma aan bij?

Randvoorwaarden ophalen

Randvoorwaarden geven richting aan inhoud en ontwerp. Haal deze op door:

- Gesprekken te voeren met de opdrachtgever (inhoudelijk eindverantwoordelijke)
- Stakeholders te bevragen op hun visie en verwachtingen

Voorbeeld gemeente Rotterdam: definieer doel en randvoorwaarden

Bij de gemeente Rotterdam sloot Frisse Blikken aan als extern ontwikkelteam. Samen met het bestaande programmateam werden doelen en randvoorwaarden geformuleerd. Deze bleven tijdens het hele proces leidend bij het maken van keuzes.

Voorbeelden randvoorwaarden

- Samenhang tussen interventies
- Inclusief programma gericht op de 'ambtenaar van de toekomst'
- Een programma dat écht Rotterdams is

Stap 2. Analyseer de huidige situatie

Voordat je een ontwikkelprogramma (her)ontwerpt, is het belangrijk te begrijpen waar je nu staat. Wat werkt goed? Waar liggen knelpunten? En wat zijn de behoeften van deelnemers en stakeholders? Deze analyse vormt de basis voor een relevant, uitvoerbaar en gedragen ontwerp.

Hoe pak je dit aan?

- Analyseer bestaande programma's in de organisatie. Wat werkt goed? Welke leervormen worden gebruikt en wie zijn betrokken?
- Interview diverse betrokkenen, zoals (oud-)deelnemers, leidinggevenden, begeleiders en het ontwikkelteam. Vraag naar leerbehoeften, werkvloeruitdagingen en leervoorkeuren.
- Gebruik open vragen zoals: Wat werkt goed in huidige programma's? Waar zie je ontwikkelkansen?

Analyseer en structureer de input. Orden de inzichten in drie categorieën:

- **Sterke punten:** Wat moet behouden blijven?
- **Uitdagingen:** Wat belemmert het programma?
- **Ontwikkelkansen:** Waar liggen verbeterpunten?

Wat levert het op?

Deze analyse biedt richting voor het ontwerp, zoals duidelijke doelen, thema's en accenten die aansluiten bij de praktijk en de behoeften van deelnemers en organisatie.

Voorbeeld gemeente Rotterdam: analyseren van de huidige situatie

Gemeente Rotterdam heeft een bestaand ontwikkelprogramma doorontwikkeld naar een competentiegericht programma. Een voorbeeld van een uitdaging in hun oorspronkelijke programma was: het ontbreken van een rode draad tussen programma-onderdelen. Een van de behoeften uit de doelgroep was: peer-to-peer learning, dus meer van en met elkaar leren.

Stap 3. Betrek belanghebbenden

Een succesvol ontwerpprincipe ontwikkelprogramma sluit aan bij de praktijk, behoeften én doelen van de organisatie (Kernprincipe 1). Dit vraagt om betrokkenheid van de juiste belanghebbenden, vanaf het begin van het ontwerptraject. Door belanghebbenden vroegtijdig te betrekken, vergroot je de kans op een ontwerpprincipe ontwikkelprogramma dat effectief is én breed gedragen wordt binnen de organisatie.

Stap 1: Breng stakeholders in kaart

Wie? Denk aan HR, teamleiders, opleidingsadviseurs, (oud-)deelnemers en directie.

Wat is hun rol? Hebben zij invloed op of worden ze beïnvloed door het programma?

Output Een overzicht van kernstakeholders en hun potentiële bijdrage en rol.

Vragen die helpen bij identificatie

Wie bepaalt het succes van het programma?

Wie gaat het programma volgen of faciliteren?

Wie beschikt over waardevolle praktijkkennis?

Stap 2: Verzamel verdere input voor het ontwerp van je programma met designsessies

Designsessies Haal input op over leerdoelen, thematiek, leervormen, leerinterventies en beschikbare ondersteuning van collega's voor in het programma.

Output Concrete richting voor de opbouw en inhoud van het ontwikkelprogramma

Stap 3: Communiceer helder en regelmatig

Wat? Deel regelmatig de voortgang en keuzes met de belanghebbenden.

Waarom? Verhoogde transparantie, betrokkenheid en vertrouwen in het proces. Hierdoor kunnen belanghebbenden bijsturen als dat nodig is.

Stap 4. Ontwerp het Framework

Met een framework leg je de basis voor een leerervaring die inhoudelijk klopt, persoonlijk raakt én impact maakt in de praktijk. Hieronder lees je hoe je dat stap voor stap opbouwt.

Stap 1: Storyline Learning - Kies een betekenisvolle verhaallijn

Een sterk leerprogramma begint met een verhaal dat raakt. Storyline Learning verbindt leerinterventies, reflectie en communicatie via één rode draad die terugkomt in alle onderdelen, de communicatie en de taal van het programma. Zo sluit je aan bij ontwerpprincipe 7 voor een effectief ontwikkelprogramma.

Voorbeeld gemeente Rotterdam: storyline

Als Storyline gebruik de gemeente de Tijdreis Rotterdam: een ontwikkelreis van 1,5 jaar door het verleden, heden en de toekomst van jezelf, de gemeente en de stad Rotterdam.

Stap 2: Bepaal subthema's

Kies subthema's die relevant zijn voor de doelgroep en passen bij het DNA van de organisatie. Denk aan waarden, uitdagingen of leerbehoeften die eerder zijn opgehaald via interviews of sessies. Deze subthema's geven richting aan de inhoud en structuur van het programma. Zo sluit je aan bij ontwerpprincipe 2 voor een effectief ontwikkelprogramma

Voorbeeld gemeente Rotterdam: subthema's

Uit interviews hoorden wij gedeelde uitdagingen in het zijn en blijven van je authentieke zelf en het laten zien van je eigenheid in een grote organisatie als de gemeente Rotterdam. Dit is dus een thema waar we aandacht aan besteden.

Stap 3: Integreer competenties in het framework

Koppel de competenties aan verschillende fasen van het programma. Wanneer gaan deelnemers met welke competenties aan de slag? Maak dit inzichtelijk in het framework, zodat de opbouw logisch en doelgericht is.

Stap 4: Werk met leerlijnen en leerniveaus

Maak onderscheid tussen verschillende niveaus van leren. De niveaus van leren hebben te maken met de mate waarin de groep leert op individueel niveau (Ik), team/groepsniveau (Ik en de Ander) en de organisatie en omgeving (Ik en de Stad en Gemeente Rotterdam). Achter deze niveaus ontstaan dan leerlijnen met interventies die aansluiten op het niveau van leren.

Stap 5: Kies je leervormen passend bij het leerniveau en richt het programma in aan de hand van een onderwijskundige theorie (ontwerpprincipe 3 voor een effectief ontwikkelprogramma).

Een voorbeeld hiervan is de Experiential Learning Cycle van Kolb. Gebruik de Stappen uit de Experiential Leercyclus van Kolb als basis om leervormen te kiezen:

- Concrete ervaring
- Reflectie en observatie
- Nieuwe inzichten formuleren
- Actief experimenteren

Voorbeeld gemeente Rotterdam: leervormen

Concrete ervaring: een training waarin diverse mensen uit de stad Rotterdam de deelnemers prikkelen op vooroordelen en hen leren hoe je vanuit verbinding je perspectieven kan verruimen.

Reflectie en observatie: bijvoorbeeld peer-to-peer buddy-gesprekken, coaching en intervisie

Nieuwe inzichten formuleren: kennis- en inspiratiesessies en trainingen

Actief experimenteren: bijvoorbeeld opdrachten in de gemeente en de stad, groepsopdrachten met de deelnemers (voorbeeld om ontwerpprincipe 4 toe te passen).

Door deze stappen te herhalen, versterken deelnemers hun competenties én zelfinzicht. Zorg voor een goede mix van werkvormen die deze cyclus ondersteunen.



Trainers en leerdoelen:

Zoek trainingen die aansluiten op de competenties die centraal staan in het programma. Kies hierbij voor ervaren en kwalitatief goede trainers. Bepaal samen met de trainer een centraal thema en heldere leerdoelen voor de training.

Voorbeeld gemeente Rotterdam

Op de volgende pagina zie je een voorbeeld van het ontwikkelprogramma op hoofdlijnen. Dit is inclusief de thema's, competenties en leerlijnen waar interventies op zijn geplot. Deze ritmiek sluit aan bij ontwerpprincipe 5 van een effectief ontwikkelprogramma.

Titel ontwikkelprogramma

Halfjaar 1: Thema 1

Sub thema 1

Competentie 1
Competentie 2
Competentie 3

Halfjaar 2: Thema 2

Sub thema 2

Competentie 1
Competentie 2
Competentie 3

Halfjaar 3: Thema 3

Sub thema 3

Competentie 1
Competentie 2
Competentie 3

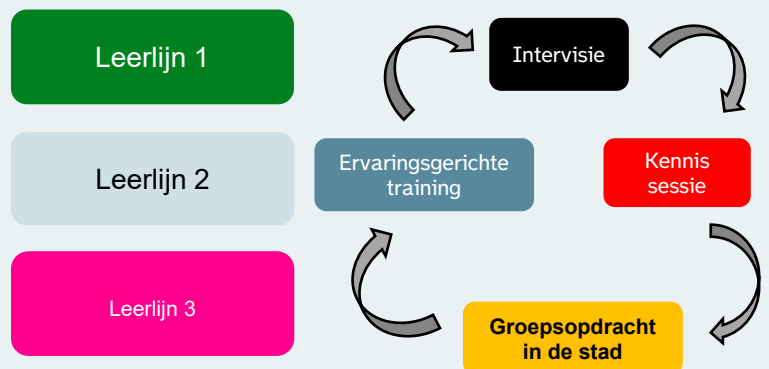
Ik: coaching, buddy-gesprekken, intervisie

Ik en de ander: kennis sessies, ervaringsgerichte trainingen

Ik en de stad Rotterdam & Ik en de gemeente Rotterdam:
groepsopdrachten en individuele opdrachten, inspiratie- en
kennissessies en trainingen, door-en-voor deelnemerssessies

Voorbeeld gemeente Rotterdam

Hieronder staat een voorbeeld van hoe de leerproces van Kolb verweven zit in de opbouw van het ontwikkelprogramma van gemeente Rotterdam



Stap 5. Implementeer en communiceer

De impact van een ontwikkelprogramma hangt sterk af van hoe het wordt gelanceerd en gedragen. Heldere communicatie en een doordachte implementatie zorgen voor betrokkenheid, eigenaarschap en een stevig draagvlak, zowel bij de deelnemers als in de bredere organisatie. In dit onderdeel lees je hoe je beide doelgroepen effectief meeneemt bij de start en uitvoering van het programma.

Wat kun je doen voor de deelnemer?

- 1 **Introduceer het programma met energie.** Gebruik een kick-off of inspirerende introductie waarin het verhaal, de opbouw en het doel van het programma helder worden.
- 2 **Zorg voor een herkenbare structuur.** Communiceer via vaste momenten, een leerplatform of begeleidende materialen.
- 3 **Creatieve leeroplossingen.** Ontwikkel aanvullende leermiddelen die helpen om de verhaallijn en taal van het programma herkenbaar en tastbaar te maken.

Voorbeeld gemeente Rotterdam

De gemeente Rotterdam ontwikkelde een ontwikkelgids en drie audiowandelingen die deelnemers helpen reflecteren en hun groei vastleggen. Beide middelen versterken de verhaallijn en zorgen voor samenhang en verdieping binnen het ontwikkelprogramma.

Wat kun je doen voor betrokkenen en belanghebbenden in en buiten de organisatie?

Informeer leidinggevend, HR en teams. Zorg dat zij weten wat er speelt, welke rol zij hebben en hoe zij kunnen ondersteunen. Gemeente Rotterdam organiseerde onboarding sessies en ontwikkelde informatieve en interactieve documenten.

Gebruik diverse communicatiemiddelen. Denk aan video's, interactieve pdf's en ambassadeurs in de organisatie.

Stap 6. Effectmeting

Waarom effectmeting?

Een effectmeting geeft inzicht in de effectiviteit van je ontwikkelprogramma. Dit helpt het programma aan te scherpen en goed te laten aansluiten bij de doelen. Effectmeting doe je door vragenlijsten bij de deelnemers uit te zetten. Zo krijg je inzicht in de resultaten van je programma op deelnemer-, programma- en organisatieniveau. Je kan daarnaast met deze inzichten bijsturen op inhoud, vorm en timing van je programma(onderdelen).

Wat meet je in een effectmeting vragenlijst?

In de vragenlijsten ligt een focus op de leeropbrengsten én (mogelijkheden voor) toepassing in de praktijk door en voor de lerende. De effectmeting vragen zijn gekoppeld aan de leerdoelen en de 12 hefbomen van transfer. De vragenlijsten zorgen voor inzicht in hoe leren daadwerkelijk in de praktijk wordt toegepast. Je gebruikt vragen in je vragenlijst die meten op drie niveaus:

Deelnemer: leereffect, gedrag, motivatie en houding

Programma: kwaliteit, werking en relevantie

Organisatie: ondersteuning en ruimte voor toepassen

Wanneer meten?

Bij een effectmeting voor je programma maak je gebruik van vaste meetmomenten, verspreid over het programma: na de eerste week, halverwege het programma en aan het einde van het programma. Door een voormeting te doen, kun je bij de tussentijdse en nameting zien of er een verschil te zien is bij de lerende. En of de doelen van je programma voor competentie-ontwikkeling, bereikt worden. Door tussentijds en achteraf te meten, maken we ontwikkeling en groei inzichtelijk en kan je waar nodig bijsturen in je programma.

Wat doen je met de uitkomsten van de vragenlijsten?

De uitkomsten uit je vragenlijsten helpen om je ontwikkelprogramma doorlopend te verbeteren. Dit kun je doen door gericht aanpassingen te doen op inhoud en opzet. Ook maakt de effectmeting zichtbaar wat de impact voor deelnemers en organisatie is. Dit kan ondersteunend zijn in het duiden van de relevantie van het programma binnen de organisatie.

Succes met het opzetten van jullie eigen competentie-gericht ontwikkelprogramma.

Voor vragen en/of opmerkingen kun je terecht bij Nawal Ahimi,
Programmamanager Traineeship Gemeente Rotterdam
n.ahimi@rotterdam.nl



Gemeente
Rotterdam