

Flexibel competentiegericht opleiden met juiste mix van leermiddelen

# Blended learning bij de Belastingdienst

Hoe kunnen we medewerkers doelmatig, efficiënt en aantrekkelijk opleiden, aansluitend op hun competentieniveau? Hoe zorgen we ervoor dat medewerkers snel inzetbaar zijn en blijven? Dat waren de vragen waarop het Centrum voor Kennis en Communicatie van de Belastingdienst (B/CKC) een antwoord zocht. Hier volgt dat antwoord: een beschrijving van een competentiegericht opleidingstraject met gebruikmaking van blended learning.

Trefwoorden: **B-learning** • **E-learning** • **Competentiegericht opleiden**

‘Alle medewerkers van de Belastingdienst zijn in de gelegenheid om hun individuele ontwikkeling en de ontwikkeling van de organisatie waarvoor ze werken te stimuleren door het verwerven van competenties op tijdstippen en plaatsen die zij zelf verkiezen.’ Zo luidt de formulering van een belangrijk streven van B/CKC op het gebied van leren. B/CKC is een facilitair onderdeel van de Belastingdienst en biedt ondersteuning op het gebied van kennis, communicatie en personeels- en organisatieontwikkeling. B/CKC levert producten en diensten, waaronder het ontwerpen van methoden en infrastructuren. Ook verzorgt B/CKC opleidingstrajecten en cursussen voor verschillende domeinen en niveaus binnen de Belastingdienst.

## Opdrachtbeschrijving

De Belastingdienst is een kennisintensieve organisatie waar kennis (van wet- en regelgeving) snel verandert. Daarnaast zorgen nieuwe werkprocessen ervoor dat medewerkers moeten blijven leren. Er is een continue noodzaak tot bij-

scholing van medewerkers via lange en korte leertrajecten op uiteenlopende onderwerpen. Als landelijk kennisinstituut van de Belastingdienst heeft B/CKC als doel vraaggericht te werken en regiokantoren van de Belastingdienst in het hele land te voorzien van maatwerk opleidingstrajecten. De traditionele manier van opleiden met zelfstudie en contactdagen is sterk aanbodgericht en voldoet daardoor niet aan individuele wensen en opleidingstrajecten op maat. Bovendien is het materiaal verouderd en is er weinig ruimte voor leren in de praktijk. Competentiegericht leren is nodig om medewerkers goed voor te bereiden op het werken in de praktijk. Daarbij is praktijkgericht leren en leren op de werkplek essentieel. Om beter en sneller aan te sluiten op de leerwensen van regiokantoren heeft B/CKC bovendien gekozen voor het inzetten van nieuwe leermiddelen, die gedeeltelijk de groepsbijeenkomsten vervangen. Er is gekozen voor blended learning (B-learning), waarbij het bereiken van leerdoelen wordt geoptimaliseerd door het inzetten van verschillende leermiddelen, waaronder E-learning. Door

middel van interactief digitaal leer materiaal en online communicatiemiddelen zoals een forum, ter vervanging van een deel van de groepsbijeenkomsten, wordt een mix van leermiddelen gecreëerd die flexibel en competentiegericht leren ondersteunt. Voor de afdeling invordering zijn verschillende opleidingstrajecten herontworpen. Invordering is het innen van een belastingschuld van een belastingplichtige, die in de heffingsfase tot stand komt. Hoe het nieuwe opleidingsconcept is gerealiseerd voor een startopleiding invordering op mbo-niveau wordt hieronder uiteengezet.

### **Uitgangspunten opleiding**

Het uitgangspunt voor de ontwikkeling van het opleidingstraject 'invordering op mbo-4 niveau' is dat het competentiegericht en vraaggestuurd wordt aangeboden. Bij de vormgeving van het opleidingstraject is rekening gehouden met belangrijke thema's bij competentiegericht onderwijs (van den Berg & de Bruijn, 2008):

#### **1. Maatwerk**

Flexibilisering van het opleidingstraject is van belang om:

- a. goed in te spelen op de ontwikkelingen in de regionale beroepspraktijk van regiokantoren;
- b. aan te sluiten bij de kenmerken en behoeften van de heterogene deelnemerspopulatie waar de Belastingdienst mee te maken heeft (denk aan functie, achtergrond en voorkennis).

#### **2. Contextrijk leren**

Contextrijk leren wordt vormgegeven om de integratie van verworven kennis, vaardigheden en houding (competenties) van medewerkers te bevorderen en verdiepend leren te realiseren. De leeromgeving wordt zodanig ingericht dat de kracht van leren op de werkplek en de mogelijkheden tot reflectie en verdieping op afstand van de werkplek met elkaar verbonden worden.

#### **3. Zelfsturing**

Zelfsturing is hierbij zowel doel als middel. Zelfsturing is een leerdoel, vanwege de eerder genoemde veranderende informatie, werkprocessen en daaruit voortvloeiende werkwijzen: medewerkers moeten na het opleidingstraject in hun eigen werkpraktijk zelfstandig functioneren. Zelfsturing is daarnaast een manier van leren waarvan verwacht wordt dat het tot betere leerresultaten leidt. Recente inzichten benadrukken het belang van een actieve en construerende rol van de medewerker om onderwijsleerprocessen te optimaliseren.

#### **4. Integrale opdrachten / beoordeling**

Om samenwerkend leren, vakkenintegratie en toepassingsgericht leren te realiseren, wordt het

curriculum vormgegeven aan de hand van integrale opdrachten.

Het ontwerp van de competentiegerichte opleiding invordering, op mbo-4 niveau, is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

#### **1. Het curriculum van de opleiding invordering is zo ingericht dat maatwerktrajecten geleverd kunnen worden**

Inhoudseenheden worden afzonderlijk opgebouwd, zodat eenvoudig en snel individuele opleidingspaden zijn te realiseren, die actueel zijn. Er wordt gebruikgemaakt van B-learning om het opleidingstraject flexibel aan te kunnen bieden, als startopleiding of bijscholing op specifieke onderwerpen. B-learning richt zich op het optimaliseren van het bereiken van leerdoelen, door de juiste leermiddelen en -technieken in te zetten voor de juiste persoon, op het juiste tijdstip (Singh & Reed, 2001). Doordat ook e-learning (online leren) als leermiddel wordt ingezet, worden de mogelijkheden voor maatwerk vergroot.

#### **2. Met e-learning wordt actief en contextrijk leren gerealiseerd**

Om cursisten te motiveren om dieper in te gaan op de leerinhoud wordt gekozen voor een mix van werkvormen op de volgende dimensies: offline en online, individueel en samenwerkend (online) leren, gestructureerd en ongestructureerd leren (handboeken, naslagwerken en bronnen online), bestaande content en maatwerkcontent (leerobjecten), werken en leren.

#### **3. De medewerker is voor een groot deel zelf verantwoordelijk voor zijn eigen leertraject**

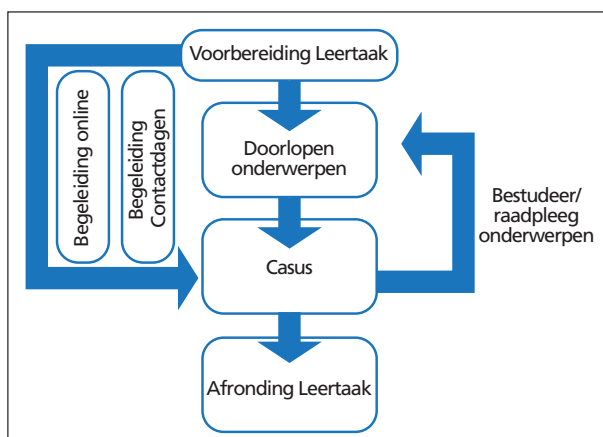
Het leertraject is sterk vraaggericht opgezet en bestaat voor een groot deel uit zelfstudie met (online) begeleiding. De medewerker wordt gestimuleerd om voorafgaand aan contactdagen de leerinhoud goed voor te bereiden, door bronnen te bestuderen, vragen te stellen en casuïstiek uit te werken.

#### **4. Het opleidingstraject is ingericht aan de hand van leertaken**

Zowel het leertraject als de summatieve beoordeling aan het eind van een traject, bestaat uit integrale opdrachten waarmee de medewerker competenties kan aantonen.

### **Ontwikkeling opleiding**

In het begin van het traject is een vooronderzoek gedaan in de verschillende regiokantoren, om het competentieprofiel van mbo-medewerkers invordering te specificeren. Daarna is dit profiel in de ontwikkelgroep van de opleiding, met daarin de opdrachtgever, experts invordering uit verschil-



Figuur 1. Werkwijze leertaak

lende regio's en onderwijskundigen, vastgesteld. Bij het uitvoeren van invorderingswerkzaamheden, de kerntaak van de medewerker invordering, heeft de medewerker de volgende competenties nodig:

- effectief toepassen van relevante juridische kennis bij invorderingsvraagstukken;
- doelgericht verzamelen, ordenen en beoordelen van informatie uit verschillende bronnen (wet- & beleidsteksten, invorderingsgids en instructie invordering);
- besluitvaardigheid- (strategische) keuzes maken in invorderingszaken;
- resultaatgericht communiceren met (lastige) klanten.

Daarna is op basis van het competentieprofiel en de hierboven genoemde uitgangspunten het ontwerp van de opleiding ontwikkeld. Hierin staan richtlijnen voor de ontwikkeling van de opleiding verder uitgewerkt, zoals de doelstellingen van de opleiding, de opbouw van een leertaak, de beschrijving van verschillende werkvormen, de opzet van de (online) begeleiding, de manier van beoordelen. In ontwikkelgroepen van onderwijskundigen, auteurs en experts van de Belastingdienst is vervolgens gewerkt aan het schrijven van content. Onderwijskundigen hebben juridische, beleids- en wetteksten afgestemd op de doelgroep door materiedeskundigen te bevragen en hen te ondersteunen met formats en checklists, gebaseerd op het ontwerp van de opleiding. Het opleidingsmateriaal is door een team van materiedeskundigen en onderwijskundigen beoordeeld tijdens een KEM (KwaliteitsEisen Model)-sessie. In deze sessie wordt beoordeeld op aspecten zoals inhoud, leerdoelen, keuze didactische werkvormen, consistentie van onderdeel binnen de hele opleiding, complexiteit casuïstiek, et cetera. Na goedkeuring van het definitieve materiaal is de laatste kwalitatieve verbetering gemaakt door eindgebruikers. Zij hebben de inhoud in de Elektronische leeromgeving (ELO) getest op gebruiksvriendelijkheid en haalbaarheid. Op basis van

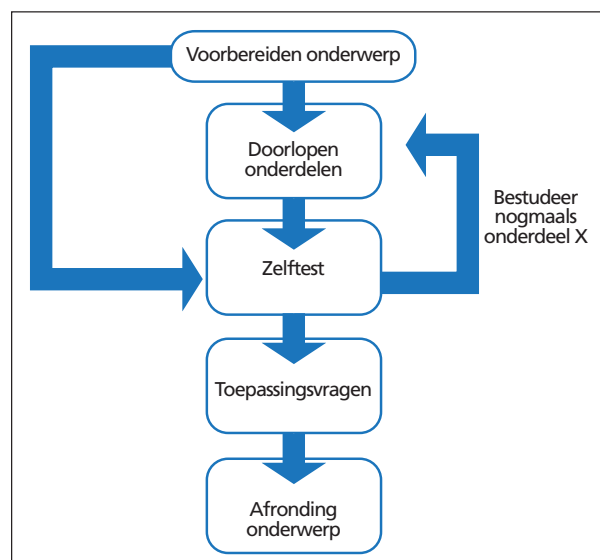
deze test worden aanpassingen gedaan, zoals aanpassing van studiebelasting of verduidelijken van instructies.

Vóór de uitvoering van het opleidingstraject is ten slotte een train-de-trainer uitgevoerd, om docenten voor te bereiden op de nieuwe manier van opleiden en hun rol daarin. De docent is inhoudsdeskundige, maar bewaakt ook de voortgang van het leerproces van medewerkers. De nadruk ligt niet meer op doceren en instrueren, maar op het begeleiden van medewerkers door het bespreken van uitgewerkte opdrachten en casussen.

## Opzet opleiding

De opleiding bestaat uit verschillende leertaken, die via een ELO op maat aan de medewerker worden aangeboden. De medewerker gaat zelfstandig aan de slag met de leertaken. Aan de hand van concrete praktijkvoorbeelden en -opdrachten leert de medewerker bronnen te raadplegen. De medewerker heeft deze competentie ook nodig tijdens het uitvoeren van invorderingstaken in de praktijk. In figuur 1 is de opbouw en werkwijze van een leertaak weergegeven.

Een leertaak bestaat uit een aantal onderwerpen met verschillende onderdelen theorie met verwijzingen naar wet- en beleidsteksten (bronnen), voorbeelden en vragen of opdrachten, zelftestvragen (kennis van theorie testen) en toepassingsvragen (theorie toepassen in praktijksituaties). In figuur 2 is de opbouw en werkwijze van een onderwerp gevisualiseerd. Een voorbeeld van een theoriescherm van een leertaak in de ELO staat in figuur 4. Het omvat een korte samenvatting van de theorie met verwijzingen naar bronnen en een vraag om actieve verwerking van de leerstof te bevorderen. Vragen of opdrachten worden gebruikt om cursisten over een (praktijk)voorbeeld



Figuur 2. Werkwijze van een onderwerp in de leertaak

te laten nadenken, bronnen te leren raadplegen of voorkennis te activeren.

Elke leertaak eindigt met een casus waarbij de medewerker de theorie van de gehele leertaak toepast aan de hand van een praktijkbeschrijving. Een leertaak kan flexibel doorlopen worden, afhankelijk van het niveau van de medewerker. Met de checklist leerdoelen in de 'Voorbereiding Leertaak' bepaalt de medewerker zelf het instapniveau. Als een medewerker de leerdoelen van een onderwerp al denkt te beheersen, kan hij beginnen met het maken van de zelftest, toepassingsvragen of de casus. In de feedback van de zelftest is aangegeven welke onderdelen nog aandacht nodig hebben. Tijdens de zelfstudie worden medewerkers begeleid via:

1. Een online forum, om vragen te stellen, uitwerkingen van opdrachten te plaatsen, ervaringen uit te wisselen en elkaar feedback te geven;
2. Contactdagen, om praktijkgerichte opdrachten en theorievragen te bespreken en onderwerpen verder uit te diepen.

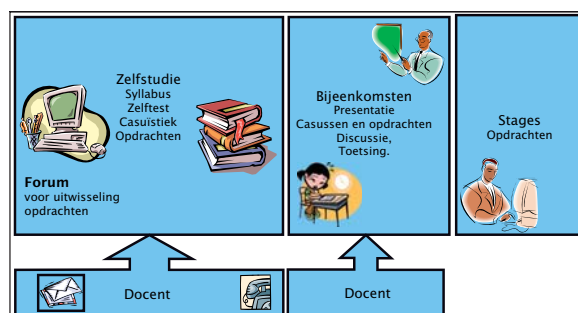
Medewerkers worden gestimuleerd om kennis te delen met elkaar, maar ook met andere collega's in de praktijk tijdens de stages. Het werken aan opdrachten in de praktijk is gericht op het verbinden en integreren van praktijkervaringen met theoretische kennis en vaardigheden. Dit leidt bij medewerkers tot verdiepende (persoonlijke) inzichten. De toetsing van leertaken bestaat uit een casusbeschrijving uit de praktijk waarbij de medewerker het geleerde uit de verschillende leertaken integraal moet toepassen. In figuur 3 is deze opzet van de leeromgeving weergegeven.

### Ervaringen in de uitvoering

Hierna worden de ervaringen met de uitvoering van het traject tot nu toe beschreven vanuit verschillende perspectieven.

### Ervaringen deelnemers opleiding

Opmerkelijk is dat alle medewerkers (mbo-niveau van 40-55 jaar) een actieve studiehouding hebben: ze stellen vragen aan collega's, bestuderen verschillende bronnen, maken opdrachten, en plaatsen vragen, feedback en uitgewerkte casussen op het forum. De contactdag is een interactieve bijeenkomst waarbij medewerkers casussen presenteren aan elkaar en inhoudelijke vragen stellen (verdiepend of praktijkgericht), waardoor nieuwe inzichten ontstaan. Medewerkers vinden het leren in de praktijk waardevol, omdat de toepassing van leerinhoud in de praktijk mogelijk is en collega's vragen beantwoorden tijdens de zelfstudie. Wel hebben medewerkers tijd nodig om te wennen aan het competentiegericht leren en het gebruik van digitale leermiddelen. De volgende zaken vinden medewerkers lastig: overzicht krijgen



Figuur 3. Leeromgeving mbo-opleiding invordering

over de leerstof, studieplanning maken, checken of leerdoelen zijn behaald en bepalen wanneer voldoende kennis aanwezig is voor de toetsing. Dit geeft aan dat medewerkers onzeker zijn over de eigen competenties, de manier van leren en de voorbereiding op de beoordeling, die ook op een andere manier plaatsvindt. Hieruit blijkt dat het van belang is dat de docenten de medewerkers effectief begeleiden bij het plannen en studeren en hen tijdig van de juiste feedback voorzien.

### Ervaringen docenten

Docenten geven aan dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen leerproces. Docent: 'Ik heb nog nooit meegemaakt dat ik niet zo aan de medewerkers hoeft te trekken tijdens de contactdag; dat scheelt een hoop energie.' De docenten, die het vergelijken met het traditionele onderwijs, merken dat medewerkers meer gemotiveerd zijn en zich veel beter voorbereiden. Er is geen passieve houding 'we horen het wel op de contactdag', omdat op de contactdag geen herhaling van de leerstof aan bod komt, maar een verdieping op de onderwerpen en toelichting op de uitgewerkte casuïstiek. Docenten vinden deze manier van begeleiden motiverend, omdat ze toegevoegde waarde kunnen leveren op de leerstof in de vorm van (praktijk)voorbeelden, extra tips, aansluiting op maatschappelijke ontwikkelingen en discussie, wat de interactie en motivatie verhoogt bij de medewerkers. Als nadeel geven docenten aan dat

Figuur 4. Theorie in het onderwerp 'Open systeem', met verwijzing naar bronnen

deze nieuwe manier van (online) begeleiden, zeker de eerste keer, intensieve voorbereidingstijd vergt. Ook is het voor docenten soms nog zoeken naar de juiste mix van instructie, procesbegeleiding en het geven van (inhoudelijke) feedback op leeropdrachten, teneinde de medewerkers optimaal voor te bereiden op de beoordelingen.

### Ervaringen regiokantoren

Managers op regiokantoren zijn enthousiast over de mogelijkheid om medewerkers in te schrijven voor maatwerktrajecten (alleen die leertaken die nodig zijn). Daarbij is het mogelijk dat regiokantoren korte trajecten zelf organiseren (en begeleiden) met behulp van het aangeboden (digitale) leer materiaal. Goede communicatie met regiokantoren over het nieuwe opleidingsconcept is essentieel gebleken, omdat verschillende functies een belangrijke rol spelen bij het laten slagen van dit nieuwe opleidingsconcept. Managers en opleidingscoördinatoren spelen een belangrijke rol bij het realiseren van rustige studieplekken op kantoor. Thuis studeren is ook mogelijk, maar wegens de beschikbaarheid van bronnen en collega's is leren op de werkplek het meest realistisch. Praktijkleren is beperkt tot korte stageperiodes, omdat praktijkbegeleiders moeilijk vrij te maken zijn vanwege het feit dat regiokantoren hun menskracht nodig hebben om hun jaarplannen te verwezenlijken.

### Resultaten nieuw opleidingsconcept

Door de inzet van ICT en de modulaire opzet van het curriculum is het gebruik van individuele (maatwerk) leer routes mogelijk. Het B-learning concept is zo ingericht dat regiokantoren hun medewerkers kunnen opleiden, op het moment dat zij bijscholing nodig hebben op specifieke onderdelen. Regiokantoren zijn in staat om continu in te spelen op veranderingen in werkwijzen en procedures waardoor de medewerkers optimaal inzetbaar zijn in de praktijk. De opzet van competentiegericht leren stimuleert zelfstandig en contextrijk leren. In het opleidingstraject is contextrijk leren gerealiseerd door meer aandacht te besteden aan de praktijk in contactdagen en een deel van het leren in de werkpraktijk te laten plaatsvinden, wat leidt tot de bespreking van kritische beroepsituaties. Medewerkers zijn beter voorbereid op hun dagelijkse werk en sneller inzetbaar omdat zij naast kennis ook vaardigheden en houdingsaspecten hebben aangeleerd.

### Reflectie

Voor de Belastingdienst heeft de praktijkgerichte benadering en het leveren van maatwerktrajecten meerwaarde ten opzichte van de traditionele manier van opleiden, zo blijkt uit deze pilot. De ervaring leert dat competentiegericht opleiden door middel van B-learning invloed heeft op de orga-

nisatie, de begeleiding door docenten en de studiehouding van medewerkers. De volgende leerervaringen, opgedaan in dit traject, lijken ook voor toekomstige soortgelijke implementatetrajecten interessant:

1. Belangrijk is om de implementatie te faseren en te starten met een pilot. Evaluatiemomenten met ontwikkelaars, experts, docenten en medewerkers tijdens de pilot leveren veel bruikbare resultaten op voor de implementatie.
2. In het ontwikkeltraject is veel aandacht nodig voor de begeleiding van de auteurs in het schrijven volgens een nieuw didactisch concept door middel van formats, vragen en feedback.
3. Na het trainen van docenten om het opleidingstraject te kunnen begeleiden, is intensieve ondersteuning nodig, totdat voldoende ervaring is opgedaan met deze nieuwe manier van begeleiden. Een goede balans tussen sturing van de docent en zelfsturing van de medewerker is van belang.
4. Specifieke aandacht is nodig om medewerkers te leren zelfstandig te leren. De impact op het leerproces van medewerkers van competentiegericht leren met behulp van digitale leermiddelen mag niet worden onderschat.
5. Het creëren van draagvlak bij de verschillende regiokantoren voor het nieuwe (competentiegericht) opleiden is noodzakelijk, zodat de meerwaarde en ook de randvoorwaarden om die meerwaarde te bereiken duidelijk zijn.
6. Om maatwerktrajecten te realiseren moet er extra aandacht zijn voor aanpassingen in het logistieke en organisatorische proces rondom opleidingstrajecten, zoals planning en cursusadministratie. Zo verandert bijvoorbeeld de inschrijving, doordat medewerkers zich voor specifieke onderdelen van het opleidingstraject kunnen inschrijven en daarvoor toegang nodig hebben tot die onderdelen in de ELO. ●

### Literatuur

- Singh, H. & C. Reed (2001). **A White Paper: Achieving Success with Blended Learning**. Lexington, MA.: Centra Software.
- Van den Berg, N. & E. de Bruijn (2008). **Het glas vult zich. Kennis over vormgeving en effecten van competentiegericht beroepsopleiding; verslag van een review**. Rotterdam/Utrecht: Hogeschool Utrecht/ROC Zadkine.



**Drs. Sasja Sporken-de Vries (l)** en **drs. Inge Reubzaet** zijn werkzaam als consultant bij Cinop en in die hoedanigheid betrokken bij dit project om het ontwerp, de ontwikkeling en de uitvoering van de opleiding te ondersteunen.  
E-mail: SSporken@cinop.nl en ireubzaet@cinop.nl