Handleiding

DigiDuurzaam in mijn eigen gemeente

September 2021

Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie

A&O fonds Gemeenten

Inleiding

Van 2019 tot in 2021 voerde A&O fonds Gemeenten het project DigiDuurzaam uit: Een landelijk project gericht op het vergroten van de ontwikkelkracht van administratieve medewerkers in tijden van digitalisering.

Het doel was om medewerkers en hun leidinggevenden bewust te maken van de veranderingen in werk door digitalisering. Hiervoor zijn in regionaal verband diverse sessies georganiseerd aan de hand van een generieke aanpak.

Deze handleiding heeft tot doel deze kennis over te dragen, zodat geïnteresseerde gemeenten zelfstandig (of in samenwerking) het programma kunnen voortzetten en een plan van aanpak kunnen opstellen.

Wat is DigiDuurzaam?

DigiDuurzaam is een landelijk project, waarin 10 regio's van 3 of 4 gemeenten samenwerken met in totaal 400 medewerkers en hun leidinggevenden.

Landelijk
10 regio's met
30 gemeenten
400 medewerkers en hun leidinggevenden

Regio
3 of 4 gemeenten,
40 medewerkers en hun leidinggevenden

2020

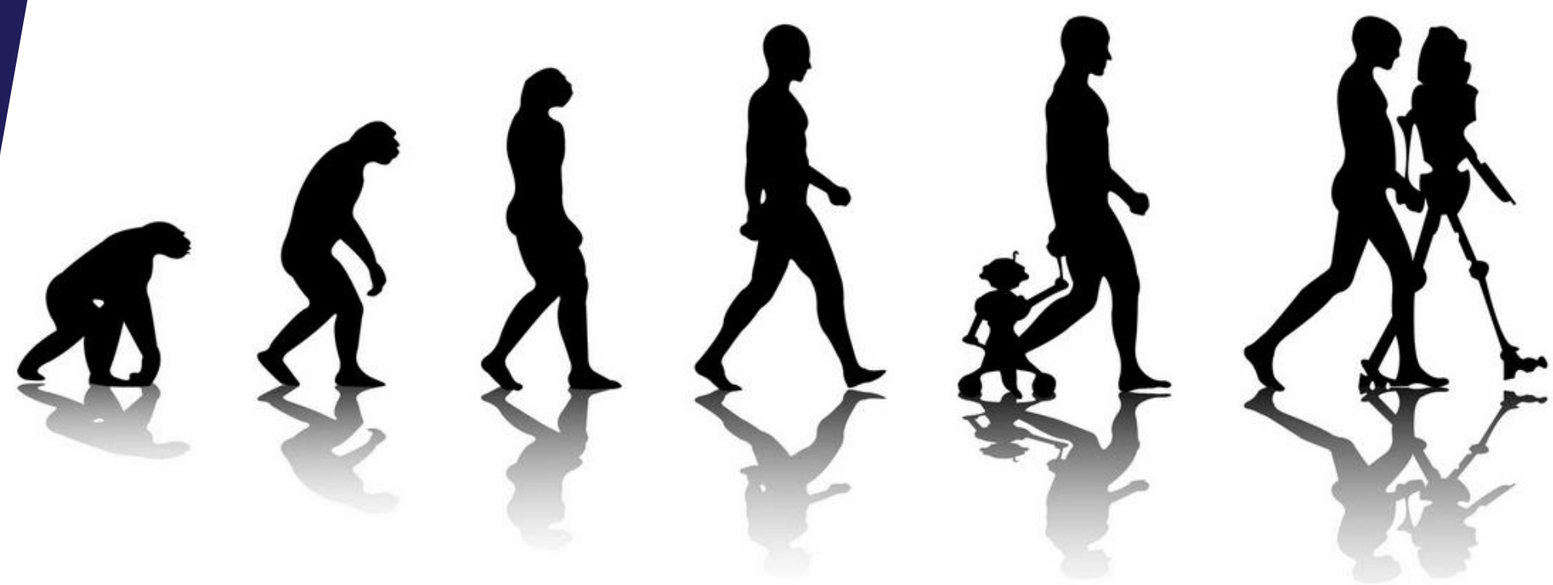
Uitvoering
Uitvoering regionale programma's in 2020

Hoe te werken met deze handleiding?

De handleiding bevat een basisopzet waarmee je je eigen plan van aanpak kunt opstellen voor een ‘DigiDuurzaam’ traject in je eigen gemeente en/of in samenwerking met andere gemeenten.

Aan de hand van verschillende fasen van het project ondersteunt deze handleiding bij het opstellen van een plan van aanpak en van diverse producten. Dit varieert van een inleidende tekst voor je plan, opdrachten om te komen tot een startnotitie, een concept planning of een evaluatieformulier.

De inhoud is afkomstig van het project en de input van deelnemende gemeenten aan het oorspronkelijke programma.



Plan van aanpak:

DigiDuurzaam in de gemeente [GEMEENTENAAM]

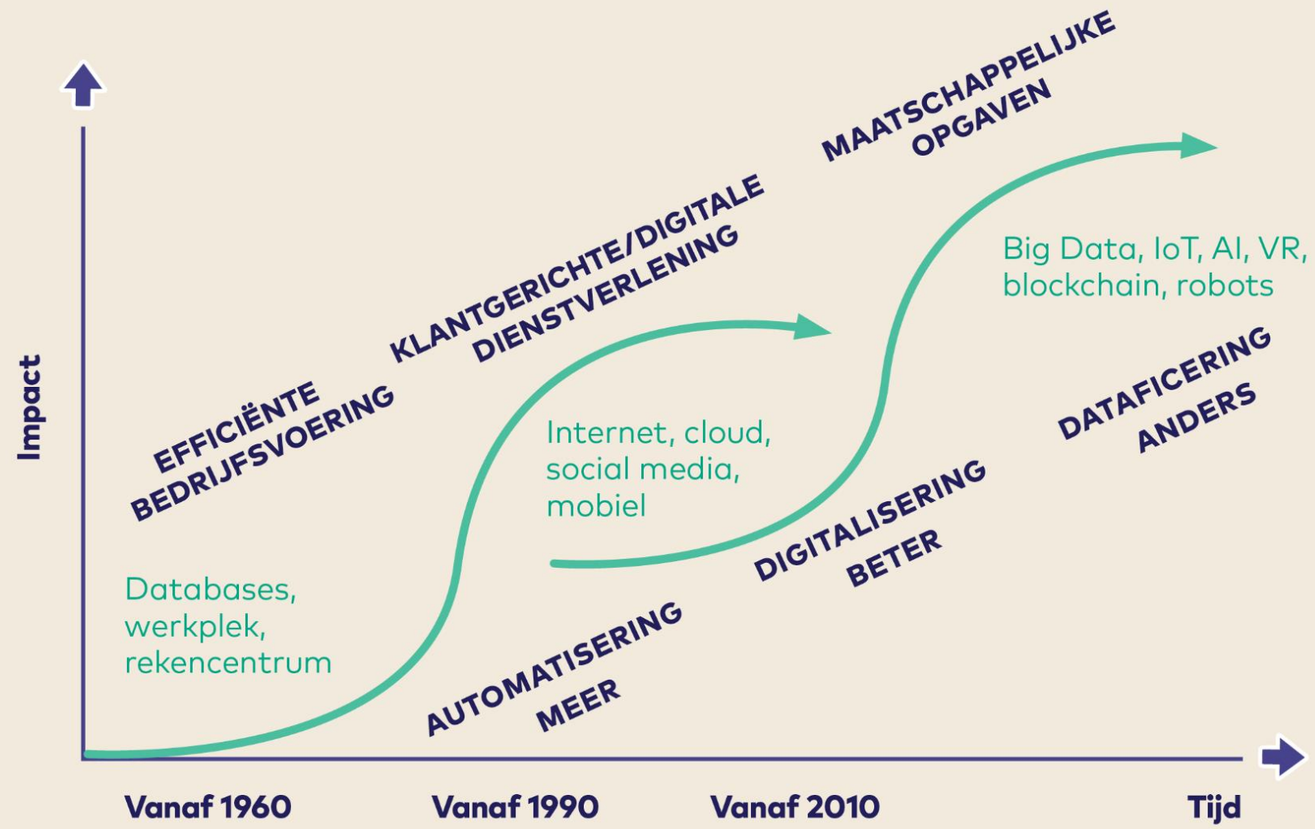
[DATUM]

FASE I: INITIATIE

Een project begint altijd met een idee om een probleem op te lossen. In ons geval: De wereld verandert in rap tempo. Werk wordt digitaler en verandert daardoor ingrijpend. Dit geldt bv voor administratieve functies met een repeterend karakter. Zou het niet mooi zijn als gemeenten hun medewerkers in administratieve functies proactief op hun toekomst voorbereiden?

De impact van digitale technologie op het werken bij gemeenten is hiernaast weergegeven in twee afbeeldingen die afkomstig zijn uit de A&O-publicatie 'Digitale Transformatie Deel II'. Door inzet van digitale technologie en het slim gebruiken van data ('dataficering') wordt werk anders.

Figuur 1.2 Historische drie fasen van inzet van digitale technologie (Digitale Transformatie Deel II)



Figuur 1.9 Verwachte impacttermijn op gemeentelijke processen (Digitale Transformatie Deel II)

ALGEMENE INLEIDING

Digitale technologieën veranderen werk bij gemeenten ingrijpend. En de coronacrisis heeft de digitale transformatie alleen maar versneld. De verschillen tussen gemeenten zijn groot, maar overal is de impact van de digitale transformatie voelbaar. De digitale transformatie dwingt medewerkers zich aan te passen en te onderzoeken hoe hun werk er in de nabije toekomst uit gaat zien.

Door corona vond digitalisering extra snel plaats. Vanwege de crisis moesten gemeenten veel aanvragen voor nieuwe regelingen zoals de TOZO verwerken. Meerdere gemeenten hebben van de gelegenheid gebruikgemaakt om RPA (Robotic Process Automation) in te voeren. Het invoeren van cijfers en data, het bulkwerk, dat doet de computer. De medewerker richt zich op complexere taken die RPA niet oppakt. Dat vraagt andere vaardigheden dan voorheen.

Naast corona geldt in bredere zin dat computers steeds meer taken overnemen. Dat heeft tot gevolg dat functies gaan wijzigen of zelfs verdwijnen. Vooral de impact op functies die een routinematig en repetitief karakter hebben, is groot. DigiDuurzaam is ontwikkeld om het persoonlijk leiderschap en de ontwikkeling van administratieve medewerkers te stimuleren, in de context van de digitalisering.

Er is nog een groot verschil tussen de kennis en competenties van medewerkers nu en welke belangrijk zijn in de nabije toekomst. Medewerkers moeten daarom aan de slag om meer duurzaam inzetbaar te worden, maar zijn vaak nog weinig actief met hun persoonlijke ontwikkeling.

Nut en noodzaak van mee-ontwikkelen wordt door veel medewerkers nog onvoldoende (h)erkend, gevoeld of gedragen. De intrinsieke motivatie om mogelijkheden te onderzoeken en overwegen ontbreekt dan. Leidinggevenden en HR-adviseurs zoeken nog naar hun rol om een dergelijk proces op gang te krijgen of te stimuleren.

Is er voldoende urgentie?

Herken jij dit ook in jouw gemeente? Dan is DigiDuurzaam met workshops, trainingen, persoonlijke gesprekken over leren en ontwikkelen wellicht iets voor jouw gemeente.

WAAR ZIT DE URGENTIE?

Opdracht

- Lees hoofdstuk 3 van het boek ‘Digitale Transformatie Deel II’ voor nadere informatie over dit model

Veel sociale interactie

HUMAN VENEER
Jobcoach
Klantmanager werk en inkomen
Toezichthouder en handhaver
Vergunningverlener Wabo / APV Medewerker
Beleidsuitvoering

SAFE ZONE
Algemeen manager
Programmamanager
Projectleider
Regisseur

Routine

Gestructureerde omgeving en werkproces

DANGER ZONE
Administratief medewerker
Medewerkers servicedesk
Medewerker frontoffice publiekszaken
DIV-medewerker
Parkeercontroleur
Baliemedewerker

Creativiteit
Strategie

Ongestructureerde omgeving en werkproces

SLOW CREEP
Medewerker beleidsontwikkeling
Adviseur
Medewerker bedrijfsvoering (PIOFACH)
Onderzoeker
Technisch medewerker

Weinig sociale interactie

Waar zit de urgentie?
Bepaal waar de veranderingen binnen het werk in jouw gemeente het grootste zijn en je de aandacht op wilt richten

Tabel 3.4 Impact nieuwe technologie op beroepen bij gemeentelijke organisaties (Digitale Transformatie Deel II)

CONTEXT BINNEN DE GEMEENTE

Inleiding met gemeentelijke context

Politiek / bestuurlijk

politieke ambities (o.a. college akkoord) die te maken hebben met digitalisering, smart cities, slimmer werken, wendbaarheid en vitaliteit van medewerkers, etc.

Personeel & Organisatie

strategisch personeelsplan, trajecten binnen de mobiliteitsregio, e.d.

Informatiemanagement / ICT

onder andere: i-visie, digitale dienstverlening, pilots, roadmaps van ICT-leveranciers voor vernieuwingen in kernapplicaties

Vakinhoudelijk

landelijke ontwikkelingen (b.v. Omgevingswet), RPA-pilots binnen afdelingen, e.d.

Opdracht

- De aanleiding om binnen een gemeente met Digiduurzaam aan de slag te gaan staat – in het algemeen – meestal niet ter discussie. Het is van belang om de algemene inleiding vanuit de lokale context verder vorm te geven, zodat het echt een project worden dat past bij de eigen gemeente. Dan herkennen de opdrachtgever én de medewerkers zich daar nog meer in.
- Bepaal waar de veranderingen binnen het werk in jouw gemeente het grootste zijn? Gebruik hiervoor het figuur in de vorige slide
- Onderzoek welke projecten en trajecten spelen, hoe medewerkers worden betrokken wiens werk verandert en hoe dit elkaar kan versterken
- Betrek stakeholders die jouw DigiDuurzaam traject tot een succes kunnen maken

Wat speelt er binnen de gemeente?

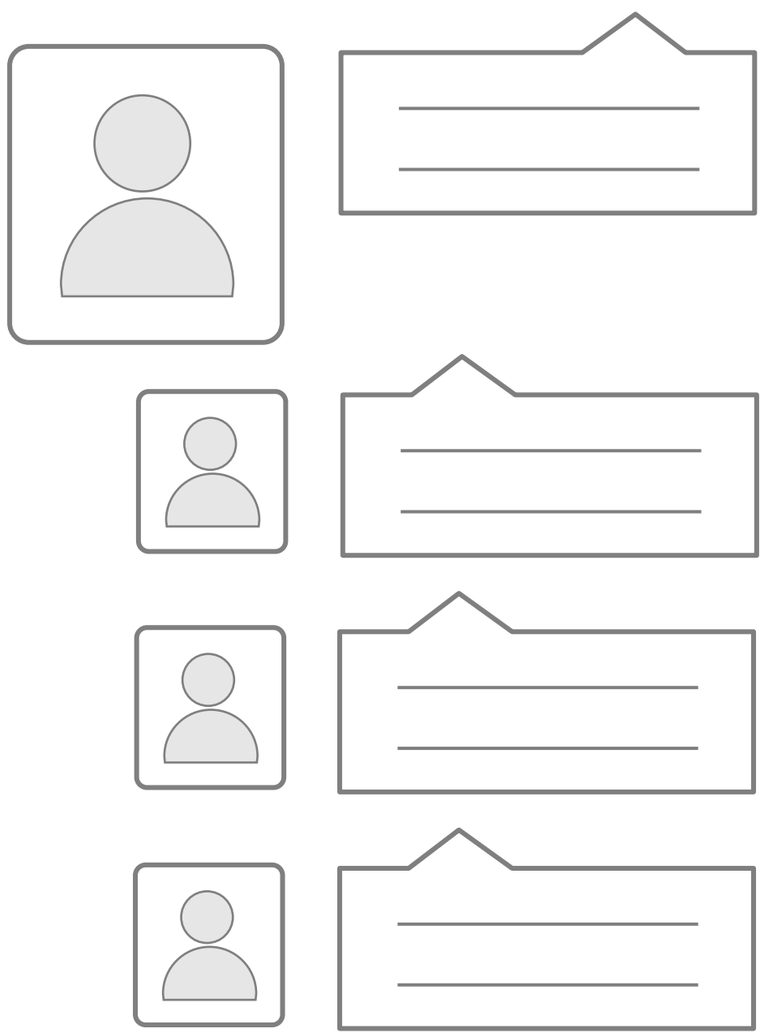
Bepaal de urgentie voor een DigiDuurzaam traject binnen jouw gemeente. Voor welk(e) team(s) is de impact van digitale technologie het grootst? En wat speelt er nog meer binnen de gemeente wat het DigiDuurzaam traject kan versterken?

PROJECTTEAM SAMENSTELLEN

Stel een kernteam of projectteam samen die het DigiDuurzaam traject gaat begeleiden. Het team moet bestaan uit een projectleider, trainers, één of twee leidinggevenden en één of twee medewerkers die een enthousiasmerende rol hebben richting de andere medewerkers. Ook iemand die de communicatie doet.

Tips vanuit het eerdere DigiDuurzaam project van het A&O fonds Gemeenten:

- Werk met kwalitatief goede trainers die energie brengen in de groep en ervoor zorgen dat iedereen enthousiast deelneemt en wordt betrokken
- Betrek enthousiaste leidinggevenden, maar bovenal ook medewerkers in het kernteam die goed in de groep liggen en informeel leiderschap hebben en energie geven
- Zorg dat iedereen uit het team een actieve rol krijgt in het project i.v.m. eigenaarschap, koppeling met andere interne ontwikkelingen en inbedding in de organisatie
- Zet criticasters in als ambassadeurs! Verleid medewerkers die misschien niet uit zichzelf aanhaken (zie ook sheets 14 en 17). Het is voor de balans goed als ook een criticus in de projectgroep zit.



STARTNOTITIE OPSTELLEN

In de initiatiefase wordt de basis gelegd voor een project. Het 'probleem' of idee dat aan het project ten grondslag ligt wordt nader onderzocht. Tijdens deze fase onderzoek je of het project wel haalbaar is. En wie de opdrachtgever wordt. Verder kijk je wie het project zou kunnen uitvoeren, welke partij(en) betrokken zou(den) moeten zijn, en of er voldoende draagvlak is voor het project (bij de betrokkenen), ook voor een goede inbedding en opvolging.

Het resultaat van de initiatiefase is een startnotitie (plan van aanpak op hoofdlijnen), die voor alle betrokken partijen verheldert wat ze precies van het project mogen verwachten. Het plan leg je vervolgens voor aan de opdrachtgever ter goedkeuring. Is de projectopdracht goedgekeurd? Dan begint de definitiefase.

Opdracht

- Beantwoord de 7 vragen die bij deze fase horen en omschrijf de issues/uitdagingen om in de volgende fases nader uit te werken
- Beantwoord de vragen zo concreet mogelijk, zodat akkoord kan worden verkregen van het management o.b.v. een startnotitie, zodat daarna de definitiefase kan starten

1. Wat is het probleem? digitalisring heeft impact op het werk bij gemeenten, in het bijzonder voor administratief medewerkers

2. Wat is het beoogde resultaat? medewerkers zijn bewust van de impact van digitalisering en werken actief aan ontwikkeling

3. Wie is de doelgroep? administratief medewerkers binnen de afdelingen X, Y, Z (en buurgemeenten/samenw.verband)

4. Met wie gaan we samenwerken? welke afdelingen, buur-gemeenten, eigen opleiders of een bureau?

5. Wie moet op welk moment worden geïnformeerd? hoe informeer je medewerkers, leidinggevenden

6. Is steun van de opdrachtgever gegarandeerd? betrek de leidinggevenden maar ook directie/management tijdig.

7. Wat zijn de risico's en welke maatregelen zijn er? voldoende deelnemers, betrokkenheid leidinggevenden, e.d.

Een succesvol project?

Om een project tot een succes te brengen is een goed inhoudelijk programma niet genoeg. Bij de start moet ook aan de randvoorwaarden worden voldaan die nodig zijn voor succes. Denk aan draagvlak en duurzaam commitment bij de opdrachtgever, prioriteit t.o.v. andere projecten, voldoende tijd, middelen, mensen, ambassadeurs, etc...

FASE II: DEFINITIE

Het voornaamste doel van de definitiefase is het verkrijgen van een compleet en concreet beeld van de eisen met betrekking tot het projectresultaat. In de initiatie-fase kwamen ze al aan bod, maar nu worden ze geconcretiseerd in meetbare voorwaarden zodat ze later ook kunnen dienen om het project te evalueren. Vragen die beantwoord moeten worden zijn:

- Wat willen we bereiken?
- Binnen welke tijd?
- Wat mag het kosten?
- Wat moet het opleveren?
- Hoe vindt het programma plaats (digitaal, fysiek,hybride)?
- Hoe informeren, werven en selecteren we de deelnemers (per afdeling / open in-schrijving)?
- Wie zijn samenwerkingspartners en hoe zijn ze geselecteerd?
- Hoe regelen we de terug-koppeling? En opvolging?
- Welke impact heeft het project op de rest van de organisatie?

Aan welke eisen?

Bepaal samen met management urgentie, doel, resultaat en doelgroep. Regel budget (ook voor opvolging) en eventuele samenwerkingspartners intern en/of extern.

DOEL EN RESULTAAT

Door de digitale transformatie ontstaat verschil tussen de kennis en vaardigheden die medewerkers nu hebben en hetgeen zij in de toekomst nodig hebben. Om hun duurzame inzetbaarheid te behouden moet nieuwe kennis, vaardigheden en soms houding worden geleerd en ontwikkeld. Dat vraagt bewustwording, urgentie-besef en de wil om te reskillen en upskillen.

Er is een groep medewerkers waar de uitdaging extra groot is. En waar de duurzame inzetbaarheid extra onder druk staat. Dat zijn de medewerkers die werken in functies waar de impact van de digitale transformatie groot is, Mbo- opgeleid zijn, en weinig ontwikkel- en loopbaanstappen hebben gezet in hun loopbaan

Deze medewerkers werken onder andere in routinematig administratieve functies op mbo2/3 niveau bij financiën, KCC, gemeentelijke be-lastingen, P&O en het sociaal en fysiek domein. Hun situatie kenmerkt zich veelal door:

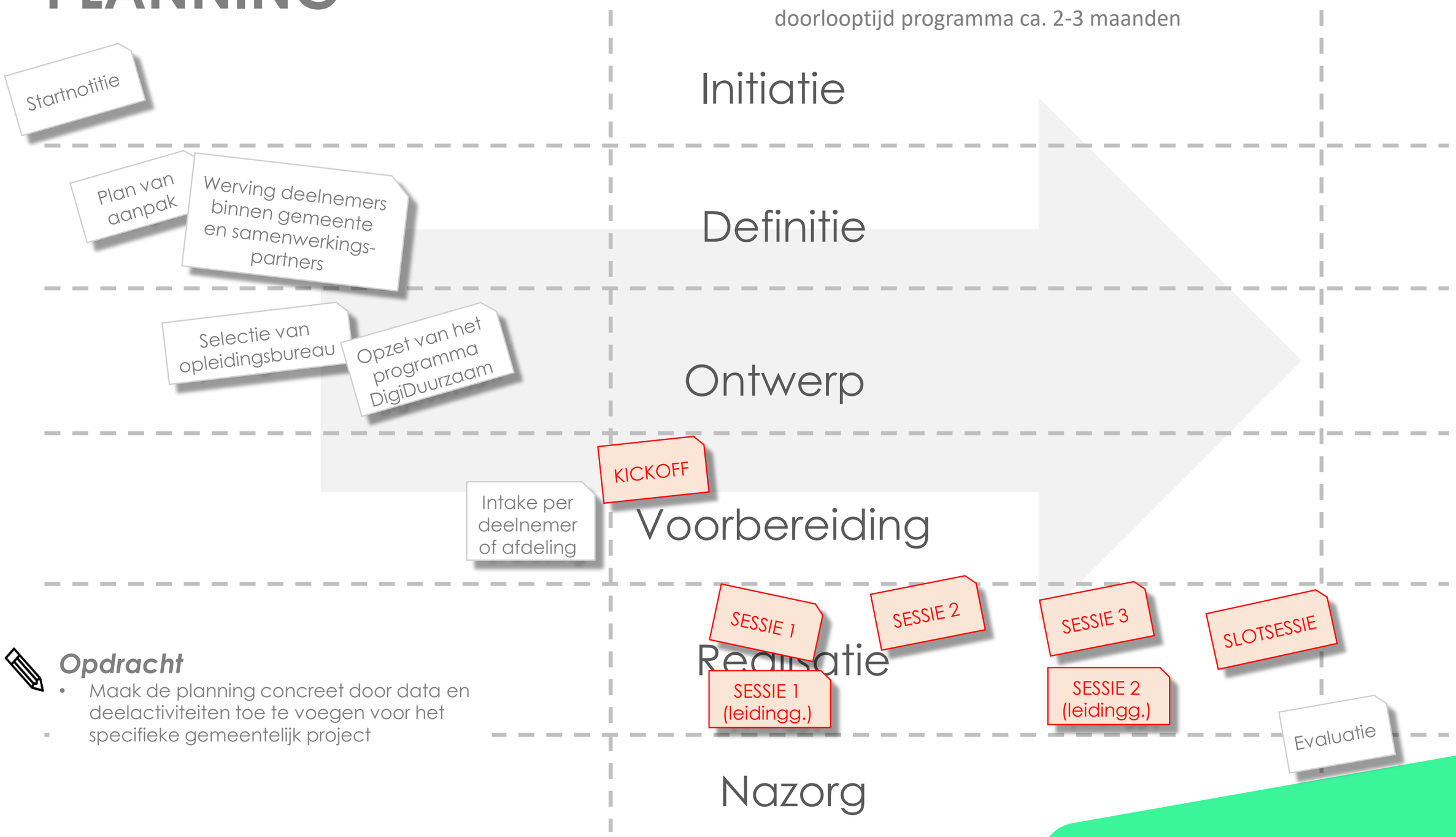
- Diploma van maximaal mbo2/3;
- zeer lange dienstverbanden
- zeer lange verblijftijd in dezelfde functie
- hogere leeftijd
- werken in deeltijd
- weinig gedaan aan scholing in hun loopbaan

Het is belangrijk dat juist deze medewerkers zich bewust worden van de veranderingen en daar proactief mee omgaan, zodat zij in staat zijn werk (hun huidige functie of ander werk binnen of buiten de gemeente) te hebben en houden. Om dit te kunnen doen, hebben medewerkers ondersteuning nodig.

Met DigiDuurzaam stimuleren en ondersteunen we medewerkers om:

1. Bewust te worden van de veranderingen door digitalisering en een concreter beeld krijgen van hoe hun eigen werk verandert komende jaren;
2. De eigen kernwaarden, talenten en competenties te verkennen: wat is voor hen belangrijk?
3. Na te denken over hoe zij om willen en kunnen gaan met de veranderingen en daarover in gesprek te gaan met leidinggevende en/of HR
4. Koers te kiezen (doorontwikkelen binnen de huidige functie of doorontwikkelen naar ander werk) en een persoonlijk ontwikkelplan te maken;
5. Gesteund door de leidinggevende en de gemeente vervolgstappen te zetten in hun ontwikkeling

PLANNING



Opdracht

- Maak de planning concreet door data en deelactiviteiten toe te voegen voor het specifieke gemeentelijk project

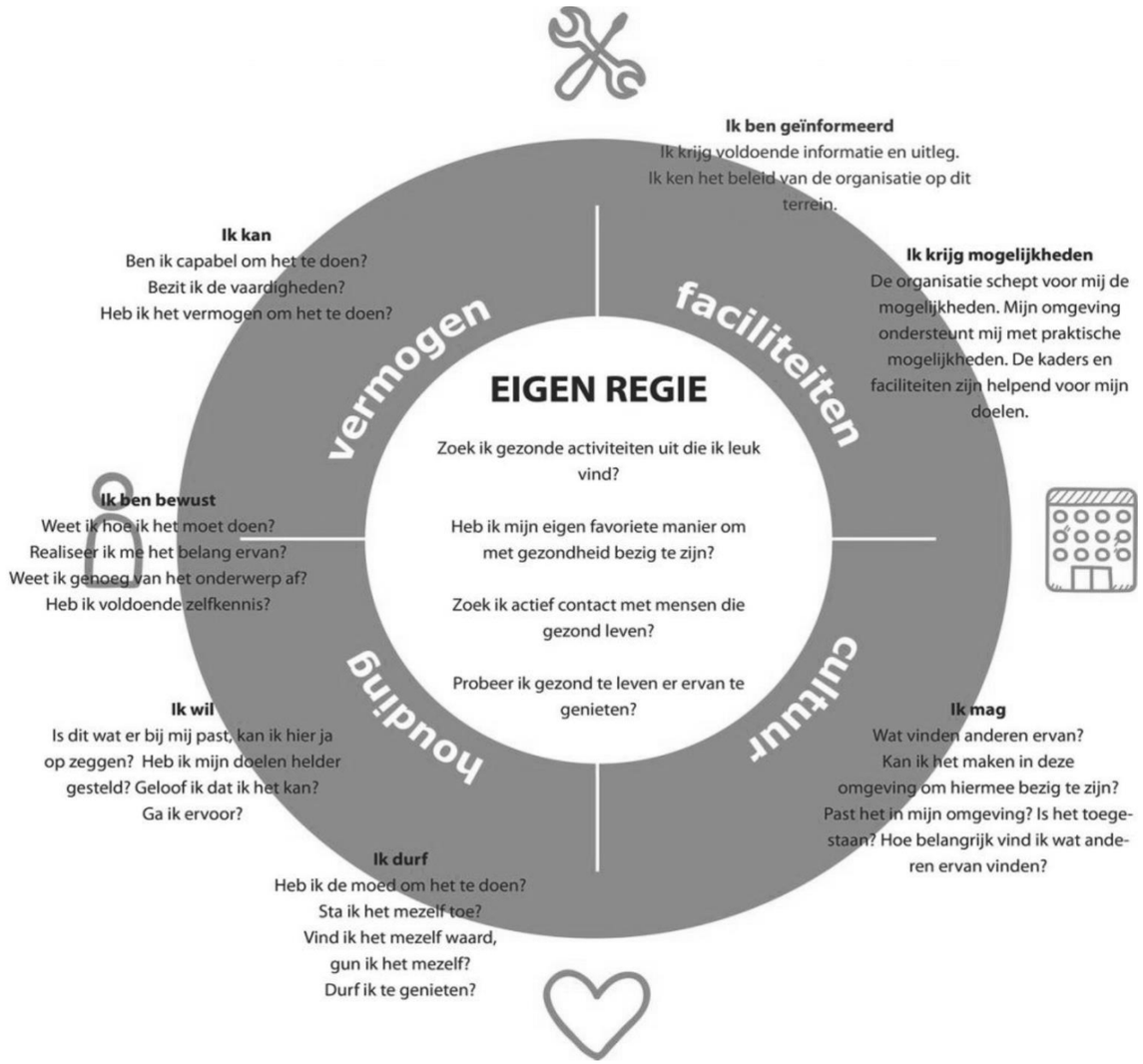
STIMULEREN EIGEN REGIE

Bij DigiDuurzaam maakte A&O fonds Gemeenten gebruik van het model Eigen regie op gezondheid (figuur 1), omdat het werken aan je eigen duurzame inzetbaarheid vergelijkbaar is met het werken aan je gezondheid.

Het model beschrijft zeven voorwaarden voor het gewenste gedrag:

1. Ik ben bewust van de noodzaak (urgentie);
2. Ik kan (self-efficacy);
3. Ik wil (intrinsieke motivatie);
4. Ik durf (proactief handelen).
5. Ik mag ('sociale norm' in de organisatie / team);
6. Mijn werkgever biedt ondersteuning;
7. Ik ben goed op de hoogte van het beleid en de beschikbare ondersteuning en instrumenten.

In het model is er niet één sleutel tot succes. Het stelt dat alle aspecten samen bepalen of werknemers de regie over hun inzetbaarheid willen en kunnen nemen. In de activiteiten die we in het project ontwikkelen voor medewerkers krijgen al deze aspecten aandacht.



Vorm

In het project werk je in meerdere sessies en huiswerkopdrachten aan je eigen regie. De sessies kunnen zowel in fysieke vorm als digitaal worden vormgegeven.

NB. Het oorspronkelijke project DigiDuurzaam van het A&O fonds Gemeenten was ooit volledig fysiek en is vanwege de coronamaatregelen met succes omgezet naar een digitaal programma.

Nadere detaillering?
Dit volgt in de ontwerpfase

DEELNEMERS EN WERVING

DigiDuurzaam is bedoeld voor medewerkers in routinematig administratieve functies op mbo2/3 niveau, zoals die er zijn bij financiën, KCC, gemeentelijke belastingen, P&O, en het sociaal en fysiek domein.

Medewerkers in deze functie doen vaak weinig aan scholing. Soms heeft dat te maken met negatieve ervaringen met school en examenvrees. Goed om hier rekening mee te houden bij de werving van deelnemers voor het programma.

Tips voor de werving:

1. Maak een duidelijke uitnodigingstekst, mailing of flyer en voor verspreiding onder de doelgroep.
2. Benader leidinggevenden van de teams of afdelingen persoonlijk en betrek hen als sponsor voor het programma, zodat ze deelname binnen hun team/afdeling stimuleren
3. Sluit aan in teamoverleggen om project persoonlijk toe te lichten
4. Zorg voor een gemixte groep: administratief medewerkers combineren met secretariële medewerkers is een gouden mix
5. Idealiter nemen medewerkers vrijwillig deel en worden ze niet 'gestuurd'. Maar een persoonlijke uitnodiging van de leidinggevende, mits positief onderbouwd, wordt vaak op prijs gesteld.

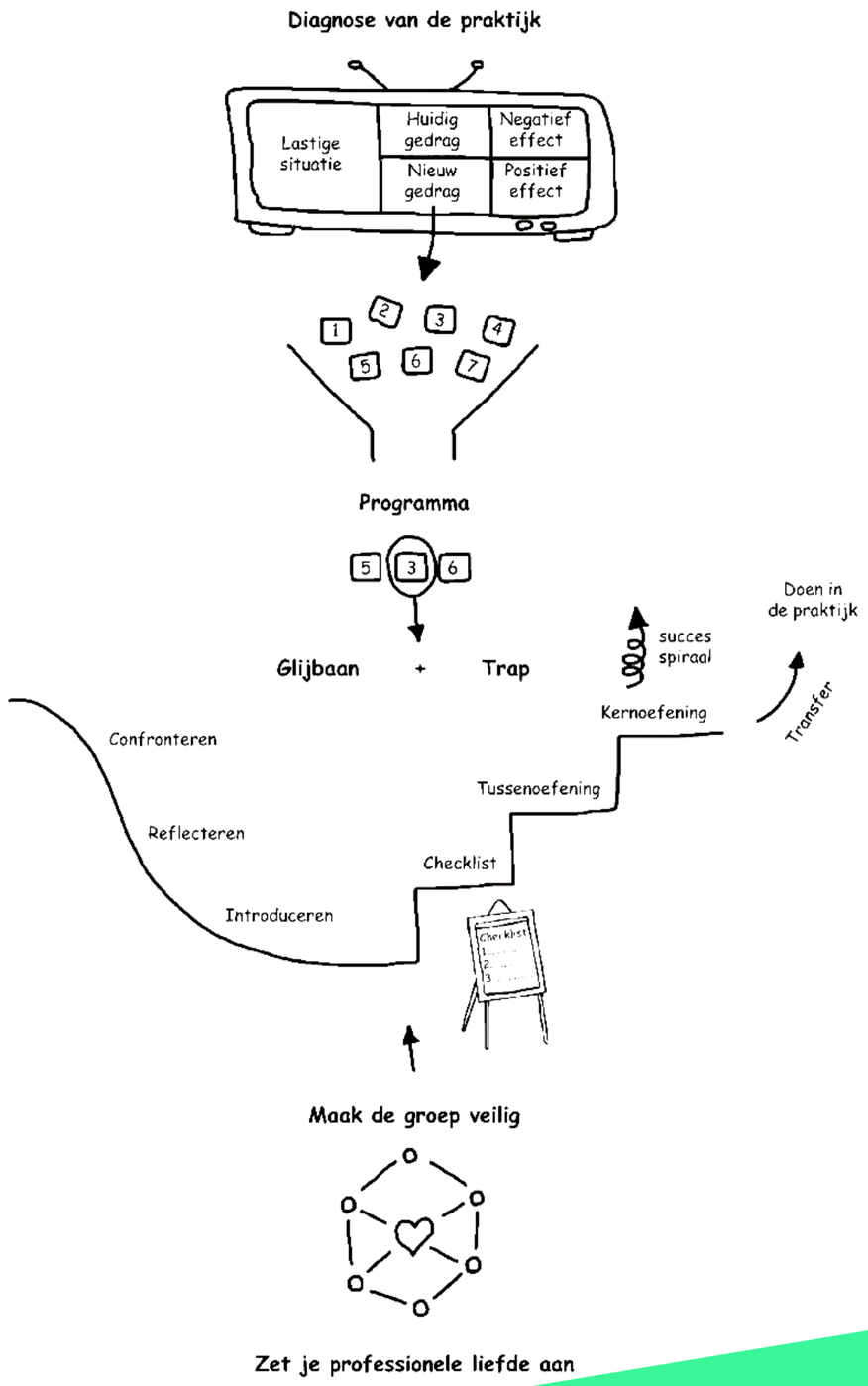
FASE III: ONTWERP

Het doel van de ontwerpfase is om een gedetailleerd uitgewerkt programma te hebben en een complete lijst met deelnemers.

In samenwerking met de trainers en de basisopzet voor DigiDuurzaam kan het programma worden gemaakt, zodat het aan de eisen uit de definitiefase voldoet. Belangrijk is om de juiste balans te vinden tussen inhoud, afwisseling en energizers:

- verschillende leervormen met presentaties, groepsopdrachten en individuele activiteiten
- combinatie van on- en offline
- schets ontwikkelingen (geen bedreigingen!) en laat deelnemers deze zelf verkennen

Neem kennis van wat er door het A&O fonds Gemeenten al is bedacht en maak dit specifiek voor je eigen gemeente en deelnemers!



Bron : Methode van Karin de Galan

Hoe ziet het ontwerp eruit?

Aan de hand van doel, doelgroep, resultaat, budget, samenwerkingspartners wordt een programma gemaakt. Is het fysiek of digitaal?

ADVIEZEN BIJ HET ONTWERP

Bij het ontwerp is het van groot belang om naar een aantal zaken te kijken:

1. Neem de deelnemers en hun werk als vertrekpunt. En laat oefeningen en voorbeelden aansluiten bij hun praktijk. Deze vragen helpen hierbij:
   - Welke situaties vinden deelnemers lastig?
   - Wat doen ze in die situaties?
   - Wat voor effect heeft hun gedrag? Hoe kan het ook?

2. Kies je focus. Bijvoorbeeld digitale vaardigheden of, impact van ontwikkelingen op mijn werk, verkrijgen van goed zelf beeld, etc.

3. Verleid de deelnemers tot leren. Afhankelijk van de mate van pijn of vertrouwen die aanwezig is, zet je confronteren, reflecteren of introduceren in

4. Geef de deelnemers houvast. Als deelnemers benieuwd zijn naar de inhoud, leg dan uit het waarom van het nieuwe en hoe.

5. Laat de deelnemers stap voor stap oefenen en gebruik daarbij de trap (zie afbeelding op de vorige pagina). Zelf ervaren helpt daar bij. Bijvoorbeeld een workshop RPA of chatbot bouwen. Maak de groep veilig. Leren is voor een groep altijd spannend. Deelnemers durven alleen te experimenteren met nieuw gedrag wanneer ze zich veilig voelen. Tips:
   - bij de start: sta stil bij de leerwensen
   - tijdens de training: laat de groep van elkaar leren
   - na de training: laat het niet als een nachtkaars uitgaan maar houd het levend, evalueer en verbeter.

6. Zet je professionele liefde aan. Bij de start van de training is het belangrijk dat iedereen voelt dat ze bij jou in goede handen zijn. Dat bereik je door je open te stellen, je ‘professionele liefde’ aan te zetten en belangstelling te tonen voor hun ervaringen en verhalen.

Zelf organiseren of inhuren?

Als je eigen trainers hebt binnen je gemeente of in de regio kun je hen vragen het programma in zijn geheel of delen daarvan te verzorgen. Als trainers onvoldoende ervaring hebben met doel van het programma(onderdeel) huur dan in.
Binnen DigiDuurzaam hebben we ervaring opgedaan met verschillende bureaus.

TIPS UIT EVALUATIEONDERZOEK DIGIDUURZAAM (TNO, 2021)

Op basis van de monitor van TNO geven de onderzoekers de volgende 4 tips om met het programma meer impact te hebben:

› Vergroot het inzicht van medewerkers en leidinggevenden in hoe het werk gaat veranderen door digitalisering: welke taken gaan veranderen, verdwijnen of nieuw ontstaan? Bied informatie of help hen om dit zelf en samen met anderen te verkennen.

› Vergroot inzicht van medewerkers in wat ze zelf willen, kunnen en mogen

› Bouw een begin- en een eindgesprek in het programma tussen medewerker en leidinggevende (of HR) over loopbaan en ontwikkeling

› Vergroot de kennis en vaardigheden van leidinggevenden om de ontwikkeling van hun medewerkers goed te begeleiden

DE ROL VAN LEIDINGGEVENDEN

Management en leidinggevenden zijn de sleutel tot succes. In een DigiDuurzame wereld hoort het faciliterend, motiverend leiderschap thuis. Het is een leiderschapsstijl waarin je als leider niet zegt wat iemand moet doen maar je medewerkers zelf laat nadenken welke rol ze kunnen pakken in het te behalen doel. Als leider faciliteer en motiveer je de medewerker in wat hij/ zij nodig heeft daar te komen. Deze moderne manier van leidinggeven past bij de wereld van nu en de wereld waar we naar toe gaan.

In de aanpak van DigiDuurzaam stonden voor de leidinggevenden drie ontwikkelingen centraal:

1. Van controlerend naar motiverend leiderschap
2. Leidinggeven op afstand
3. Van planmatig naar experimenteel leiderschap

In sessies voor leidinggevenden van de deelnemers is het van belang samen stil te staan bij deze ontwikkelingen. Werk niet met grote plannen, maar met kleine stappen en experimenten. Een stap met resultaat motiveert medewerkers. In kleine stappen krijg je meer resultaat en motiveer je de medewerkers. Richting, Ruimte en Ruggesteun zijn belangrijk.

De leidinggevende heeft hierin de sleutel tot succes door medewerkers te stimuleren, faciliteren en coachen om bij te blijven en duurzaam inzetbaar te zijn en blijven (door werk anders te organiseren).

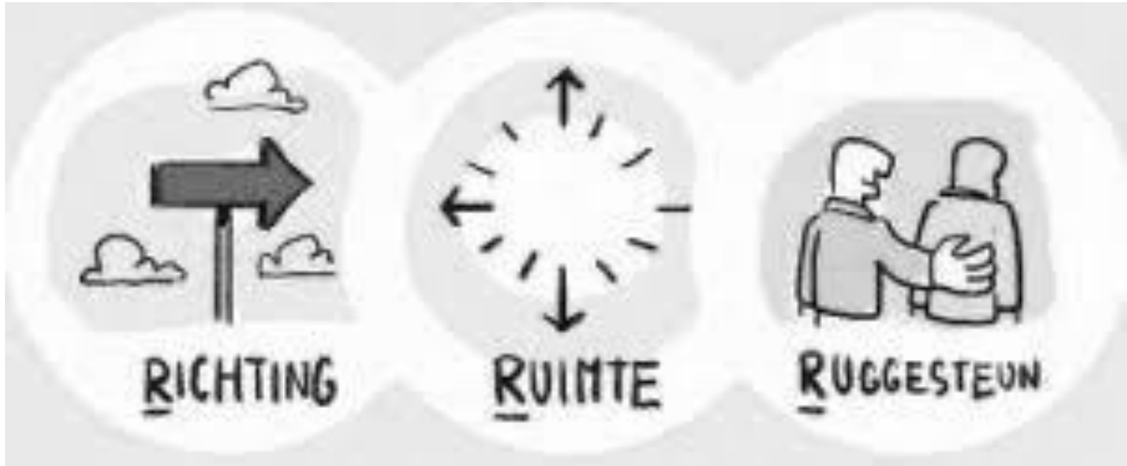
RICHTING, RUIMTE en RUGGESTEUN

Om medewerkers te helpen zelf koers te kiezen bij hun ontwikkeling onderscheidt TNO drie belangrijke rollen voor de leidinggevende en organisatie: richting, ruimte en ruggesteun. Wat houdt dat in?

Begin met duidelijk te maken aan medewerkers in welke '**Richting**' het werk en de organisatie zich ontwikkelen, en bied handelingsperspectief. Hoe kunnen zij mee-ontwikkelen? Hoe concreter, hoe beter.

Bied medewerkers die zich willen ontwikkelen ook de nodige tijd en middelen. Laat iemand een snuffelstage lopen in werktijd. Financier een opleiding die misschien niet nodig is voor het huidige werk, maar wel breder inzetbaar maakt. Geef '**Ruimte**' aan ontwikkelen, zowel in geld, tijd als positieve aandacht.

Geef '**Ruggesteun**'. Elke verandering kost moeite. Zelden gaat het in één keer goed. Laat medewerkers zich veilig voelen om iets nieuws te proberen. Reageer niet afkeurend als er iets mis gaat, maar stimuleer iemand om het wéér aan te gaan. Proberen en experimenteren, vallen en opstaan, en dan weer doorgaan. Dat is leren in de praktijk.



FASERING (1/2)

Gezamenlijk start programma

Intake

- Kennis maken
- Ontwikkelingen in de organisatie
- Leervragen i.r.t. DigiDuurzaam

Kick off (bij voorkeur in breder gezelschap dan alleen deelnemers en leidinggevenden)

- Kennismaking deelnemers en toelichting op programma
- Bewustwording en urgentie van groeien door bij te blijven
- Inspiratie geven voor scenario's voor de toekomst
- Digitale ontwikkelingen en impact op het werk door een boeiende spreker met aansprekende voorbeelden

Programma Leidinggevenden

Doel: leidinggevende faciliteren in **groei** naar toekomstgericht leiderschap, zoals van

- Controlerend leiderschap naar motiverend leiderschap
- Bescheiden leiderschap naar inspirerend leiderschap
- Medewerker gericht leiderschap naar medewerker centraal leiderschap
- Planmatig leiderschap naar experimenteel leiderschap
- Methode: Servant leadership /Ken Blanchard

Sessies leidinggevenden (LG)

- Leidinggevenden minimaal 1 stap voor op de medewerkers
- Inzoomen op digitale ontwikkelingen en impact op de afdeling en eigen werk
- Elkaar helpen met de rol van leidinggevenden binnen en na het traject

Programma medewerkers

Sessie 1: Verandering van werk

- Hoe verandert mijn werk door digitale innovaties? We gaan van functie naar rol groeien; veel werkzaamheden kunnen geprogrammeerd/ gedigitaliseerd worden. Juist wat jou typeert als mens (je karrakterrol) heeft veel toekomstwaarde.
  Leervorm: mensen bewuster maken/ laten groeien in hun karakterrol (o.a. test of spel op basis van Belbin)

Action Learning

- Leren door te doen : bouw een chatbot of ga aan de slag met RPA.
- *Creëren van korte termijn succesgevoel door een digitaal product te bouwen en het gevoel te ervaren van 'yes, ik kan het'. Maar soms ook: 'dit is nog niet echt iets voor mij'*

Sessie 2: Hoe kan ik b(l)ijblijven?

- Hoe kan ik BijBlijven? Welke leervormen zijn er en welke passen bij mij? Welke houding helpt bij leren?
  Houding: nieuwsgierige mensen hebben de toekomst!
  Leervormen: nieuwsgierige vragen stellen methode.

Sessie 3: Wat ga ik doen?

- Inzet van methodes om mensen keuzes te helpen maken in vraagstukken als 'wie ben ik, 'wat kan ik', 'wat wil ik' en 'hoe kan ik dat het beste bereiken'
- Deelnemers maken hun persoonlijk groeiplan, of bedenken één concrete ontwikkelstap
- Terugkijken naar de geleerde lessen met andere deelnemers en vooruitkijken met de leidinggevende

FASERING (2/2)

Gezamenlijk activiteiten tijdens/na het programma

Tussendoor

- Huiswerkopdrachten
- Na iedere sessie behandelde stof in naslagwerk
- Deelnemers met elkaar in gesprek
- Contact leidinggevende en medewerker of geleerde en impact op werk en op ik
- HR in contact met deelnemers, leidinggevenden, trainer

Slotbijeenkomst

- Terugkoppelen van geleerde ervaringen aan alle deelnemers en leidinggevenden
- Succesverhalen een podium geven
- Op ludieke wijze afsluiten

Nazorg

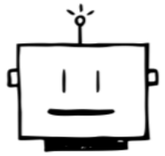
- Zorg dat het gesprek wordt voortgezet tussen leidinggevende en medewerker
- Houd de zaag scherp. Laat dit traject geen kleine injectie zijn maar zorg dat iedereen bij blijft op zijn/ haar vak, persoonlijke en digitale ontwikkelingen.

KARAKTERROL = VEEL TOEKOMSTWAARDE

1

FUNCTIONELE ROL

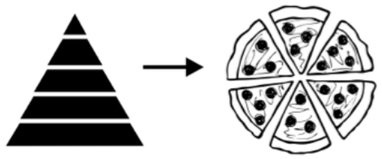
Een standaard die wordt verwacht: functieprofiel en bulletpoints.



2

HIËRARCHISCHE ROL

Van 'top-down' naar 'community'.



3

KARAKTER ROL

DNA en context van het leven.

WEBBEREN
Lever het verschil

TIP: heb lef! gebruik je **karakter**.

FASE IV: VOORBEREIDING

In de voorbereiding naar de uitvoering van het project is het belangrijk om een intake te houden met de deelnemers en hun leidinggevenden. Stel de behoeften van deelnemers centraal en sluit aan bij de ontwikkelingen in de organisatie.

Daarnaast bereid je de kick off voor met de organisatie en de spreker(s). Focus op belangrijkste aspecten, zorg dat het verhaal echt is afgestemd op de doelgroep. En zorg dat alles goed is verzorgd: presentatie, locatie, uitnodigingen, techniek.

Tips

- Ga eerst proefdraaien
- Regel evt. iets leuks om vooraf te sturen (b.v. aantekeningen-boekje, e.d.)
- Nodig breed uit voor de kick off, behalve de deelnemers ook bestuur en MT, daarmee verhoog je het commitment in de organisatie

INTAKE

Als trainer(s) en coördinator van het programma is het aan te raden om met alle deelnemers (medewerkers en leidinggevenden) een intakegesprek te houden. Hiermee bouw je aan toewijding, de juiste energie, creëer je een nulmeting en vorm je een perspectief.

Afhankelijk van de groepsgrootte, deelnemende afdelingen en/of samenwerkingspartners kan de intake individueel of in (deel)groepen plaatsvinden. Bij een persoonlijke benadering focus je specifiek op de individuele uitgangssituatie en leerdoelen, bij een groepsgerichte aanpak probeer je naast (individuele) leerdoelen ook te focussen op de organisatorische ontwikkelingen. Hierbij kan je gebruik maken van de driedeling in technologie, persoonlijk en organisatie.

De verkenningsinterviews kennen een helder framework van vragen die zorgt voor 'buy-in' en energie om mee te doen, een platform van participerend meedenken te ontwikkelen en het vormgeven van een gezamenlijk doel door een rode draad te vinden in de output van de interviews.

Opdracht

- Benoem per deelnemer / groep de relevante leerdoelen en ontwikkelpunten

Technologie	Individueel	Organisatie

Zorg voortdurend voor commitment

Zorg voor voortdurende commitment bij de opdrachtgever. Hou hem of haar aangehaakt en betrokken bij het programma. Laat hem of haar toelichten tijdens de intake (of de kickoff) van het DigiDuurzaam-traject, waarom dit van belang is voor de gemeente en voor de deelnemers zelf.

UITNODIGING: VOORBEELD

Heb jij zin in iets leuks? Een paar dagen stilstaan bij je eigen ontwikkeling, hoe je leert, en je te verdiepen in de digitale ontwikkelingen die je werk anders, leuker en interessanter kunnen maken? Dat kan!

We nodigen je graag uit voor het programma **BijBlijven**. Hieronder vind je alle data en locaties handig onder elkaar.

Wat?
Bijeenkomsten BijBlijven voor medewerkers

Waar en wanneer?
Kick off
Dag 1 <datum, tijd en locatie>
Dag 2 <datum, tijd en locatie>
Dag 3 <datum, tijd en locatie>

Zet deze data in je agenda zodat je niets mist.

Programma
Tijdens de drie bijeenkomsten ga je aan de slag met het werk dat je nu doet en verken je hoe digitale ontwikkelingen jouw werk veranderen. Je brengt in kaart wat je leuk vindt aan je werk, wat jouw talenten zijn en hoe je die talenten nog meer en beter kunt inzetten. Je verkent wát je wilt leren en hóe je dat wilt doen. Iedereen heeft
andere vo
<deze
burea

Het onderzoeken en verkennen doe je in tweetallen of met de hele groep. Dit levert je sowieso leuke, nieuwe contacten en kennis op. Na iedere bijeenkomst krijg je een kleine huiswerkopdracht mee.

Wij doen onderzoek naar jouw ervaring met het programma BijBlijven. Daarom ontvang je bij de start, tussentijds en aan het eind van het programma een vragenlijst van onderzoeksbureau TNO.

We rekenen er op dat je meedoet aan het driedaagse programma en kijken uit naar je komst!

Heb je vragen of opmerkingen?
Neem contact op met
<contactpersoon

A&O
fo
Ge

Heldere communicatie is cruciaal

Het belang van duidelijke communicatie in alle fases is cruciaal. Dit begint met de werving, waarbij het voor medewerkers helder moet zijn wat het hen biedt en oplevert. Maar ook bij de start van het traject, gedurende de dagen, huiswerkopdrachten en na afloop (nazorg) is communicatie van belang om uiteindelijk tot het gewenste resultaat te komen.

KICK OFF: VOORBEELD DIGITALE ONTWIKKELINGEN

https://www.youtube.com/watch?v=ftQqzZBdFD0

FASE II: REALISATIE

Tijdens de uitvoering van het traject komt alles samen! Het is van belang dat het programma energie uitstraalt. Leren en ontwikkelen is leuk én van elkaar leren nog meer.

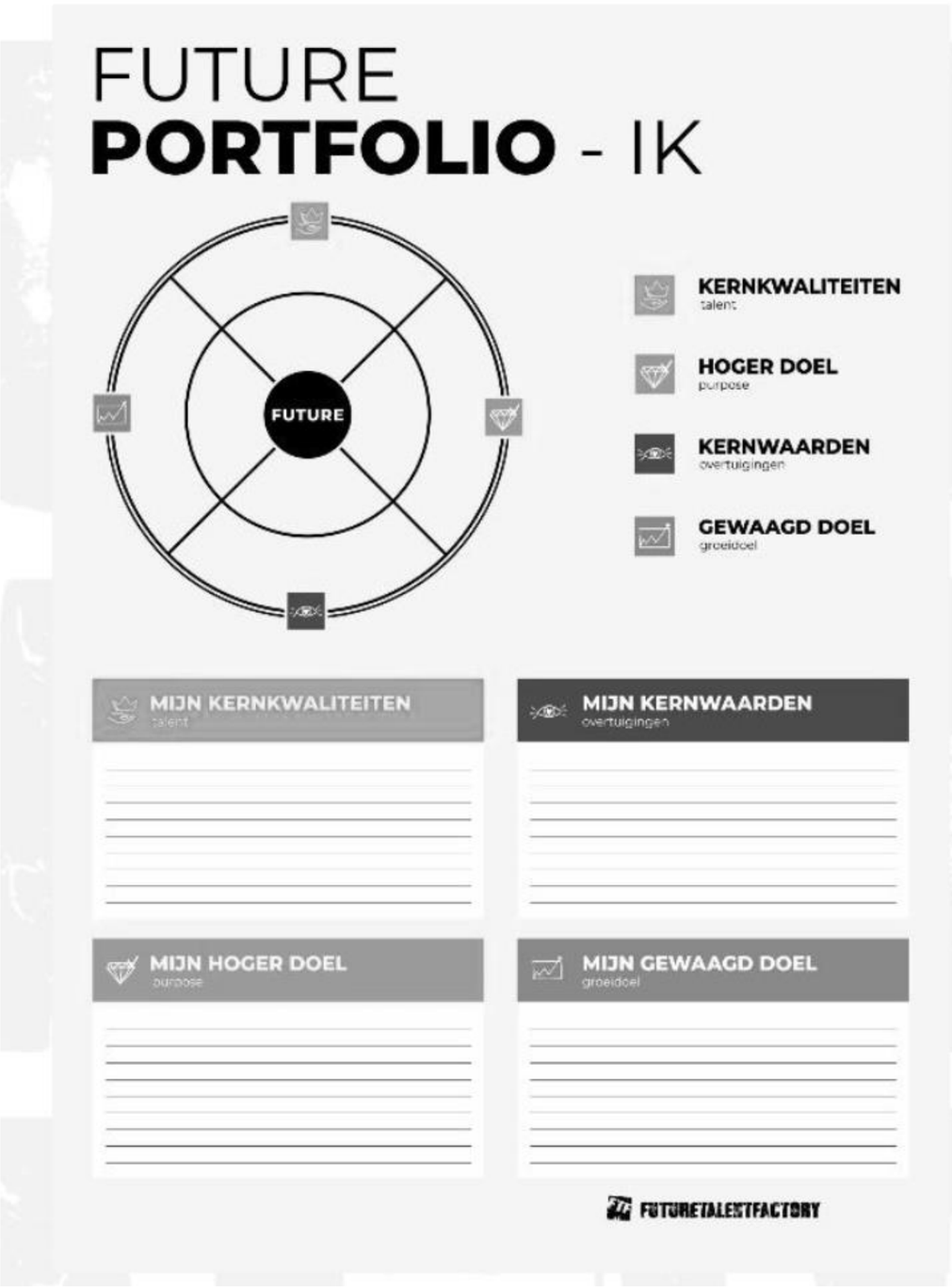
Tijdens de sessies is een hoge opkomst van belang. Iedereen heeft hierin een verantwoordelijkheid. Er is immers een gezamenlijke opgave en samen leren is zoveel leuker en effectiever.
Als projectleider heb je ook een aanjaagfunctie: blijf met deelnemers en leidinggevenden in contact, houd ze bij de les.

Na iedere sessie gebeurt er veel. Geleerde lessen probeer je toe te passen in de praktijk. En veelal zijn er ook huiswerkopdrachten tussen de bijeenkomsten door.

Tips voor de uitvoering van het programma

1. Houdt vanuit HR contact met de deelnemers en hun leidinggevenden en trainers.
2. Stel het programma bij waar nodig op basis van signalen
3. Geef mensen tijd om te oefenen, om te leren. Denk aan de uitspraken 'van proberen kun je leren' en 'fouten maken moet'!

VOORBEELD VAN EEN EIGEN GROEIPLAN



Bron: FutureTalentFactory

ACTION LEARNING: BOUW EEN ROBOT

Ingrediënten:

- Nieuwe digitale technologieën, zoals chatbots en RPA
- Leren door te doen: creëren van korte termijn succesgevoel door een digitaal product te bouwen en het gevoel te ervaren van ‘yes, ik kan het’

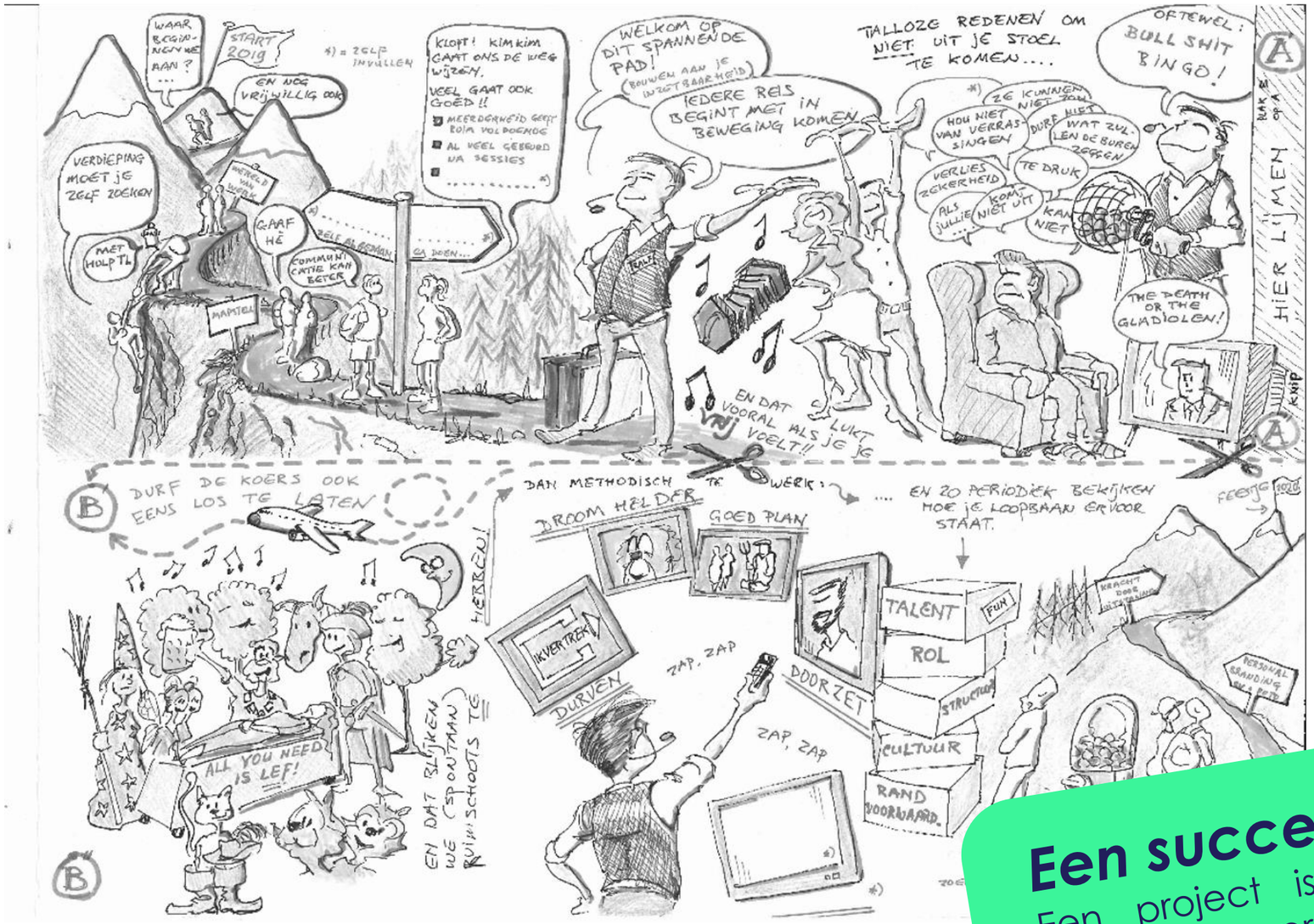
Wat kun je laten ervaren?

- Chatbot: Laat deelnemers ervaren hoe vragen met een vast script door de bot vragen kunnen worden beantwoord. Iedere afdeling kent wel bepaalde terugkerende vragen.
- RPA: Laat deelnemers ervaren hoe repeterende werkzaamheden met volume door middel van RPA snel en effectief kunnen worden afgehandeld.

Voorbeeld

HR assistenten krijgen vaak dezelfde soort vragen over regels rondom ziekte, verlof waarbij zij verwijzen naar artikelen in het personeelshandboek / CAO. Ga daar mee aan de slag. Als deze vragen worden beantwoord door een bot houden zij meer tijd over voor complexere vragen.

VERSLAGLEGGING VOOR BETROKKENHEID



Tips:

- Zorg per bijeenkomst voor een mooie naslagwerk. Dat kan ook een tekening zijn of een Powerpoint.
- Organiseer een bijeenkomst met inspirerende spreker of theatermaker die op interactieve wijze met de groep aan de slag gaat. Bij voorkeur live.
- Prikkelen in combinatie met humor is een gouden duo!

Een succesvol project?

Een project is niet alleen gebaat bij een goed inhoudelijk programma. Blijf als coördinator of projectleider continu scherp tijdens het hele project en houdt contact met opdrachtgever(s), leidinggevenden, trainers en bovenal de medewerkers. Is iedereen nog aangehaakt? Heeft het nog steeds prioriteit? Is er aandacht voor de follow-up na afloop van het project? Etcetera.

FASE VI: OPVOLGING

Na een scholingstraject begint het juist. Deelnemers hebben veelal een ontwikkeling doorgemaakt: van ‘onbewust onbekwaam’ naar ‘bewust onbekwaam’. Er ontstaat behoefte voor vervolg.

Ga hier actief over in gesprek. We hebben namelijk de neiging snel terug te gaan in de bestaande werkwijze. Nieuw gedrag leren, neemt tijd en vraagt continu aandacht.

Tips vanuit het A&O fonds:

- Vier het succes na afronding en maak het zichtbaar. Regel een certificaat. Prijs de inspanning en het resultaat
- Organiseer na 3 maanden een terugkom sessie.
- Blijf met elkaar in gesprek over ontwikkelingen.Maak afspraken over leerdoelstellingen en geef opvolging hieraan tijdens het werkoverleg of jaargesprekken
- Zorg voor goede follow up via scholing, loopbaanadvies, etc.

DigiDuurzaam in mijn eigen gemeente

Deze handleiding is werk in uitvoering.
Kijk voor actuele informatie op aeno.nl/digiduurzaam

Vragen? Mail naar secretariaat@aeno.nl

September 2021

A&O fonds Gemeenten