

> TNO rapport voor
A&O Fonds Gemeenten

Monitoring DigiDuurzaam

Evaluatie van een aanpak om leven lang ontwikkelen te stimuleren bij gemeente medewerkers in administratieve functies met repeterende werkzaamheden

> Monitoring DigiDuurzaam

Evaluatie van een aanpak om leven lang ontwikkelen te stimuleren bij gemeente medewerkers in administratieve functies met repeterende werkzaamheden

Rapport voor	A&O Fonds Gemeenten
Datum	13 december 2021
Auteur(s)	Linda Koopmans Roos van den Bergh Karolus Kraan Jos Sanders
Projectnummer	060.41583
Rapportnummer	TNO 2021 R12415
Contact TNO	Linda Koopmans
Telefoon	06-15 24 26 51
E-mail	Linda.koopmans@tno.nl

Gezond Leven

Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
info@tno.nl

© 2021 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

1	Aanleiding.....	1
1.1	De impact van digitalisering op administratief werk.....	1
1.2	Leven lang ontwikkelen als gezamenlijke verantwoordelijkheid.....	1
1.3	De ontwikkeling van DigiDuurzaam.....	1
1.4	Monitoring en evaluatie van DigiDuurzaam.....	2
2	Methoden.....	3
2.1	Doelgroep van DigiDuurzaam.....	3
2.2	DigiDuurzaam programma.....	3
2.3	Meetmomenten.....	5
2.4	Inhoud van de vragenlijsten.....	5
3	Ervaringen van de medewerkers.....	7
3.1	Beschrijving van deelnemende medewerkers.....	7
3.2	Waardering van DigiDuurzaam door medewerkers.....	7
3.3	Wat voor veranderingen ervaren medewerkers na deelname aan het programma?.....	9
3.3.1	Huidige en toekomstige fit tussen de medewerker en het werk.....	9
3.3.2	Het 'weten' van medewerkers (bewustzijn van het belang van leren en ontwikkelen).....	11
3.3.3	Het 'willen' van medewerkers (motivatie).....	11
3.3.4	Het 'kunnen' en 'durven' van medewerkers met betrekking tot ICT-geletterdheid.....	12
3.3.5	Het 'doen' van medewerkers (concrete activiteiten).....	13
3.3.6	Wat hebben medewerkers nog nodig?.....	13
4	Ervaringen van de leidinggevenden.....	15
4.1	Beschrijving van de deelnemende leidinggevenden.....	15
4.2	Waardering van DigiDuurzaam door de leidinggevenden.....	15
4.3	Welke veranderingen ervaren leidinggevenden door DigiDuurzaam?.....	16
4.3.1	Het 'weten' van medewerkers.....	16
4.3.2	Het 'willen' en 'kunnen' van medewerkers.....	17
4.3.3	Het 'weten', 'willen' en 'kunnen' van de leidinggevende zelf.....	18
4.3.4	Geven van richting, ruimte en ruggensteun aan medewerkers.....	19
5	Het organisatieniveau.....	20
5.1	Leercultuur in de organisatie.....	20
5.2	Samenwerking over de organisatiegrenzen heen.....	21
5.3	Richting, ruimte en ruggensteun die de leidinggevende ervaart vanuit de organisatie.....	21
6	Continuering en opschaling van DigiDuurzaam.....	23
7	Conclusie en discussie.....	24
	Literatuur.....	28
	Bijlage A Deelnemerskenmerken.....	29
	Bijlage B Analyse open antwoorden.....	31

1 Aanleiding

1.1 De impact van digitalisering op administratief werk

De komst van digitalisering heeft een grote invloed op het werk: taken en rollen veranderen of verdwijnen, en nieuwe werkzaamheden ontstaan. Werk wordt niet alleen anders, maar vaak ook complexer. Dit komt mede doordat routinematige taken meestal uit functies verdwijnen en nieuwe complexere taken, die een hoger werk- en denkniveau vereisen, aan functies worden toegevoegd. Deze ontwikkeling speelt ook bij gemeenten (A+O fonds Gemeenten, 2018). Zij constateren dat het werk dat medewerkers in administratieve functies met veel routinematige taken uitvoeren nu al verandert. Daarnaast verdwijnen er door de automatisering en digitalisering arbeidsplaatsen.

Van medewerkers bij gemeenten vragen de veranderingen in werk om upskilling. Upskilling verwijst naar het leren van nieuwe competenties om duurzaam inzetbaar te blijven in de huidige functie. Daarnaast is reskilling bij een deel van de medewerkers van belang. Reskilling houdt in dat medewerkers een nieuwe set aan competenties leren om een heel andere functie uit te gaan voeren, bij de gemeente of bij een andere werkgever in een andere sector.

Leven lang ontwikkelen door upskilling en reskilling draagt niet alleen bij aan de duurzame inzetbaarheid en gezondheid van medewerkers, het is ook van belang voor de gemeentelijke organisatie. Leren is immers nauw verbonden met innoveren. Om te floreren moet een organisatie innoveren, maar om te (kunnen) innoveren, moeten medewerkers (kunnen en blijven) leren.

1.2 Leven lang ontwikkelen als gezamenlijke verantwoordelijkheid

Om een leven lang te kunnen ontwikkelen, moeten medewerkers zich enerzijds bewust zijn van de veranderingen in hun werk en het belang van een leven lang ontwikkelen ('weten'), gemotiveerd zijn om met hun eigen ontwikkeling aan de slag te gaan ('willen'), en eigen regie durven nemen ('durven'). Anderzijds hebben medewerkers een context nodig die hen hiertoe in staat stelt ('kunnen' en 'mogen'). Richting, ruimte en ruggensteun geven vanuit de organisatie is hierbij belangrijk (Vos et al., 2021).

Het A&O fonds Gemeenten wil het weten, willen, durven, kunnen en mogen van gemeente-medewerkers graag ondersteunen. Het A&O fonds Gemeenten wil daarin niet alleen de medewerkers faciliteren en stimuleren, maar ook leidinggevend en HR-adviseurs binnen de gemeenten. Ook zij hebben namelijk een belangrijke rol om een leven lang ontwikkelen bij medewerkers op gang te krijgen of te stimuleren.

1.3 De ontwikkeling van DigiDuurzaam

Het A&O fonds Gemeenten heeft met steun van het Europees subsidiefonds ESF het landelijke ondersteuningsprogramma DigiDuurzaam ontwikkeld om een impuls te geven aan een leven lang ontwikkelen. DigiDuurzaam is specifiek gericht op medewerkers in een routinematige administratieve mbo 2/3 functie binnen de gemeenten. DigiDuurzaam beoogt bewustwording en ontwikkeling bij deze medewerkers te bewerkstelligen, zodat zij in beweging komen voor het werk van de toekomst. Daarnaast beoogt DigiDuurzaam een

context te creëren waarin medewerkers optimaal gefaciliteerd en gestimuleerd worden om te leren en ontwikkelen. Met als uiteindelijk resultaat dat zij werk uit kunnen voeren dat bij hen past, binnen of buiten de gemeente.

1.4 Monitoring en evaluatie van DigiDuurzaam

Het A&O fonds Gemeenten heeft TNO en de Hogeschool Arnhem-Nijmegen (HAN) gevraagd om het programma DigiDuurzaam te monitoren en evalueren. Dit geeft ten eerste inzicht in het effect van het programma. Ten tweede biedt de monitoring en evaluatie de gelegenheid om het ondersteuningsprogramma tussentijds bij te sturen indien nodig. Ten derde kunnen de geleerde lessen worden gebruikt bij de doorontwikkeling en eventuele opschaling van het programma binnen en buiten de gemeente.

In dit rapport leest u de aanpak van het onderzoek en de resultaten die het onderzoek (met drie meetmomenten) op heeft geleverd.

2 Methoden

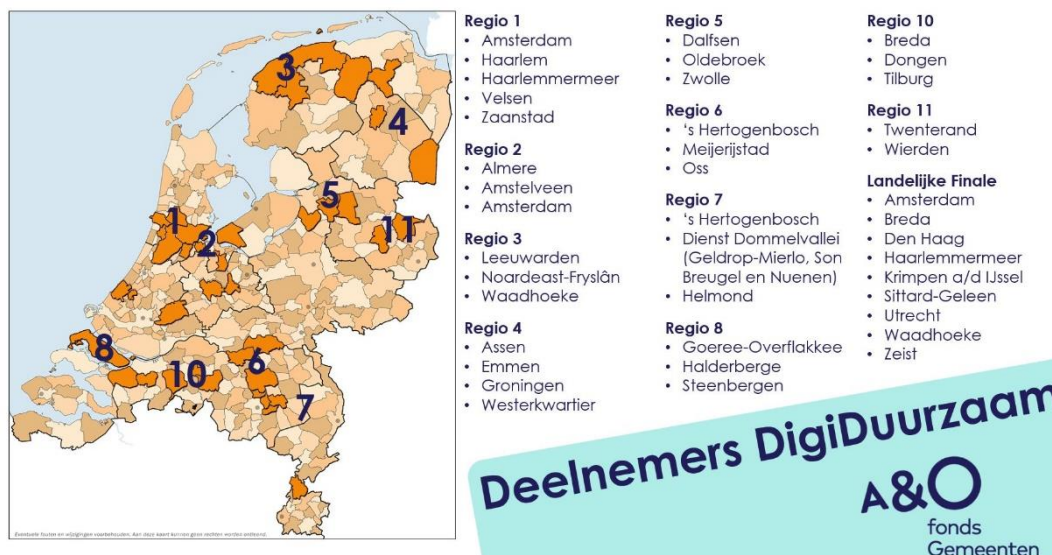
2.1 Doelgroep van DigiDuurzaam

DigiDuurzaam richt zich specifiek op bewustwording en ontwikkeling bij gemeentelijke medewerkers in administratieve mbo 2/3 functies met veel routinematige werkzaamheden. Denk bijvoorbeeld aan:

- › Financiële administratie
- › HR-administratie
- › Administratie rondom uitkeringen in sociaal domein
- › Documentaire Informatievoorziening (DIV) en archieven
- › Secretaresses op bovenstaande afdelingen

Daarnaast betreft DigiDuurzaam nadrukkelijk ook de leidinggevenden van deze medewerkers, omdat de leidinggevenden een belangrijke rol spelen in het creëren van een context waarin medewerkers optimaal gefaciliteerd en gestimuleerd worden om te leren en ontwikkelen.

DigiDuurzaam loopt van september 2019 (eerste pilot) tot en met eind 2021. Figuur 1 toont het overzicht van alle regio's die meedoen aan DigiDuurzaam. Per regio doen in totaal ongeveer 40 administratieve medewerkers en hun leidinggevenden mee, afkomstig uit 3 of 4 gemeenten. Regio 2 en 11 monitort TNO niet, omdat zij door een ROI bureau gemonitord worden. Regio 9 is uiteindelijk niet tot stand gekomen, dus ook niet meegenomen in het overzicht.



Figuur 1. Deelnemende regio's aan DigiDuurzaam

2.2 DigiDuurzaam programma

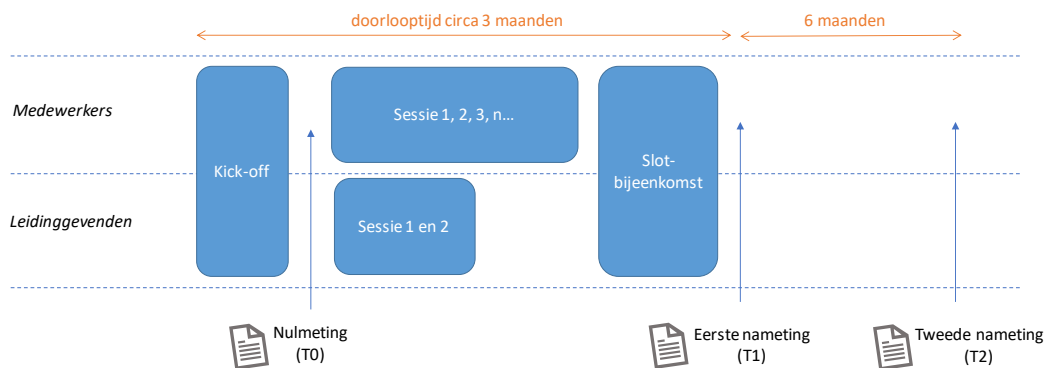
Voor de uitvoering van het programma heeft het A&O fonds Gemeenten gebruik gemaakt van vier bureaus die elk één of meerdere regio's hebben begeleid en de sessies voor medewerkers en leidinggevenden hebben gegeven. De bureaus hebben deels hun eigen

programma kunnen vormgeven op basis van een algemeen kader dat hen vooraf is meegegeven (zie Figuur 2). De vorm van DigiDuurzaam in elke regio was dus iets verschillend.

Het algemene kader bestond uit:

- Kick-off: het programma start met een regionale kick-off voor de deelnemende gemeenten met sprekers over 'de digitale transformatie bij gemeenten' en 'leren en ontwikkelen' plus het doornemen van het programma.
- Intake: in latere programma's is vanwege het verwachtingsmanagement een intake gepland op gemeenteniveau met de deelnemers.
- Sessies medewerkers: drie of meerdere sessies met een doorlooptijd van circa 3 maanden, met tussen de sessies korte huiswerkopdrachten. Het programma moet aantrekkelijk zijn om te volgen, met veel creatieve werkvormen en daardoor leerrijk. Tijdens de sessies doen de medewerkers activiteiten die ondersteunen bij de drie thema's in het programma:
 - a) het verkennen van de veranderingen door digitale technologieën,
 - b) leren en ontwikkelen, belang van mindset, verschillende vormen van leren en hoe help ik mijzelf met leren?
 - c) loopbaanreflectie: het herkennen van eigen talenten en hoe je die – meer - in wilt zetten.
- Sessies leidinggevenden: een tweetal sessies specifiek voor de leidinggevenden van de deelnemers, om de inzichten te vergroten in de noodzaak van het continu blijven leren en ontwikkelen van medewerkers en voor het delen en uitwisselen van ervaringen met begeleiden van medewerkers: samen leren. Daarnaast zijn in deze sessies ook de ontwikkelingen en veranderingen voor het leidinggeven van de toekomst behandeld.
- Slotbijeenkomst: gezamenlijke slotbijeenkomst waarin teruggekeken wordt op het programma en deelnemers hun leerervaringen delen en deelnemende medewerkers en leidinggevenden worden opgeroepen met elkaar in gesprek te gaan over "en hoe gaan we verder?"

De bedoeling was dat het programma DigiDuurzaam zou bestaan uit fysieke bijeenkomsten. Vanwege de coronamaatregelen die in maart 2020 zijn afgekondigd is het programma in korte tijd samen met de ondersteunende bureaus omgezet naar een volledig digitaal programma. Een bijkomend voordeel achteraf was dat deze ontwikkeling mooi past bij het doel van DigiDuurzaam, namelijk: blijven in de (digitale) ontwikkelingen en mogelijkheden. Want door de digitale versie van DigiDuurzaam namen medewerkers vaak voor het eerst deel aan webinars en interactieve digitale bijeenkomsten.



Figuur 2. DigiDuurzaam programma en meetmomenten

2.3 Meetmomenten

In 10 deelnemende regio's is op drie meetmomenten met behulp van een vragenlijst data verzameld bij medewerkers en hun leidinggevende(n):

- Nulmeting (na de kick-off, maar voor de start van de modules) (T0)
- Eerste nameting (direct na afronding van het programma) (T1)
- Tweede nameting (circa 6 maanden na afronding van het programma) (T2)

Deelnemende medewerkers en leidinggevende(n) werden via hun werk e-mailadres door het projectteam van het A&O fonds Gemeenten uitgenodigd om een online vragenlijst in te vullen. Men kon de vragenlijst invullen via een link in de mail. Ongeveer één week na de uitnodiging ontvingen deelnemers een herinnering voor het invullen van de vragenlijst. Na twee tot drie weken werd de dataverzameling gesloten. In de e-mail uitnodiging zat een bijlage toegevoegd met meer informatie over het onderzoek, omgang met privacy van de deelnemers, en waar zij terecht konden bij eventuele vragen.

2.4 Inhoud van de vragenlijsten

Er is één vragenlijst opgesteld voor medewerkers en één vragenlijst voor leidinggevendenden. Deze vragenlijst werd bij elk van de drie meetmomenten ingezet.

De inhoud van de vragenlijsten is samengesteld door onderzoekers van TNO en de HAN, in overleg met de projectleider DigiDuurzaam van het A&O fonds Gemeenten. De inhoud van de vragenlijsten sluit aan bij actuele (wetenschappelijke) theorieën over eigen regie op leven lang ontwikkelen, zoals het model Eigen Regie op Gezondheid (Van Vuuren, Lub en Marcelissen, 2016), het 5x2x3 model voor eigen regie van de samenwerkende O&O fondsen (Vos et al., 2021), en bij andere relevante onderwerpen die in de ESF-aanvraag zijn benoemd.

In de vragenlijst worden met name psychologische concepten gemeten die van belang zijn voor individuen om eigen regie op leren en ontwikkelen te nemen, zoals urgentiebesef, motivatie en zelfeffectiviteit. Ook contextfactoren, zoals steun van collega's en leidinggevendenden en de leerrijkheid van taken, worden in de vragenlijst gemeten. Omdat gedragsverandering vaak pas op langere termijn zichtbaar wordt, is het interessant om deelnemers ook langere tijd te volgen (6 tot 12 maanden na afronding van DigiDuurzaam).

Alle vragenlijsten starten met informatie over het onderzoek en privacy. Ook wordt deelnemers gevraagd om toestemming te geven voor het gebruik van hun gegevens voor het onderzoek. Vervolgens kwamen de onderstaande thema's aan bod in de vragenlijst.

Tabel 1. Onderwerpen die aan bod komen in de vragenlijsten

Onderzoeksvraag	Vragenlijst medewerkers	Vragenlijst leidinggevendenden en HR-medewerkers
Niveau medewerkers		
• Waardering van het programma	✓	
• Deelname aan activiteiten	✓	

Onderzoeksvraag	Vragenlijst medewerkers	Vragenlijst leidinggevenden en HR-medewerkers
• Huidige en toekomstige fit tussen de medewerker en het werk (person-job fit)	✓	
• Weten van medewerkers: Bewustwording dat het werk veranderd door digitalisering, urgentiebesef dat leren en ontwikkelen nu belangrijk is	✓	✓
• Willen van medewerkers: motivatie om te leren	✓	✓
• Concrete activiteiten in het kader van leren en ontwikkelen ('doen')	✓	✓
• Wat heb je nodig om je verder te ontwikkelen in je werk?	✓	
Niveau leidinggevenden en HR-medewerkers		
• Waardering van het programma		✓
• Wat leidinggevenden van het project leren		✓
• Weten, willen en kunnen van de leidinggevende		✓
• Richting, ruimte en ruggensteun die de leidinggevende aan medewerkers geeft		✓
Niveau organisatie		
• Leercultuur in de organisatie	✓	✓
• Samenwerking (over grenzen heen)		✓
• Richting, ruimte en ruggensteun die de leidinggevende zelf ervaart vanuit de organisatie		✓
Continuering en opschaling		
• Bevorderende en belemmerende factoren	✓	✓
• Feedback op de vragenlijst	✓	✓

Tot slot werd een aantal achtergrondkenmerken van de deelnemers gevraagd, namelijk:

- › Leeftijd
- › Geslacht
- › Functie
- › Aantal jaren dat men al werkzaam is in deze functie
- › Aantal jaren dat men bij de huidige werkgever werkt
- › Hoogst voltooide opleiding
- › Werk e-mailadres (voor de koppeling van de verschillende meetmomenten)

Om de respons op de vragenlijsten te verhogen is gedurende het onderzoek (juli 2020) besloten om een cadeaubon van 5,- euro te geven aan alle invullers. Deze cadeaubon kregen zij na het invullen digitaal opgestuurd van het A&O fonds Gemeenten.

3 Ervaringen van de medewerkers

3.1 Beschrijving van deelnemende medewerkers

In december 2021 hebben alle negen regio's een T0, T1 en T2 meting afgerond (zie Tabel 2). In totaal hebben 232 van de 408 medewerkers van deze regio's de T0 meting ingevuld (gemiddeld responspercentage van 56,9%). De T1 meting is door 110 van de 408 medewerkers ingevuld (gemiddeld responspercentage van 27,0%) en de T2 meting door 67 van de 408 medewerkers (gemiddeld responspercentage van 16,4%). De meeste deelnemers (84,5%) waren 45 jaar of ouder, met een gemiddelde leeftijd van 51,7 jaar (bij de nulmeting). De meeste deelnemers zijn vrouw (83,2% bij de nulmeting). Alle kenmerken van de deelnemers per meetmoment zijn te zien in Bijlage A.

Van de 114 medewerkers die de T1 meting hebben ingevuld deden 77 medewerkers (70%) op dat moment nog mee aan DigiDuurzaam. Zij hebben de T1 meting vragenlijst volledig ingevuld. Van de 67 medewerkers die de T2 meting hebben ingevuld, geeft 80% aan dat zij het hele programma hebben gevolgd. De deelnemers die voortijdig gestopt zijn, hebben aangegeven waarom zij gestopt zijn en welke verbetertips zij hebben. Deze zijn te lezen in Bijlage B.

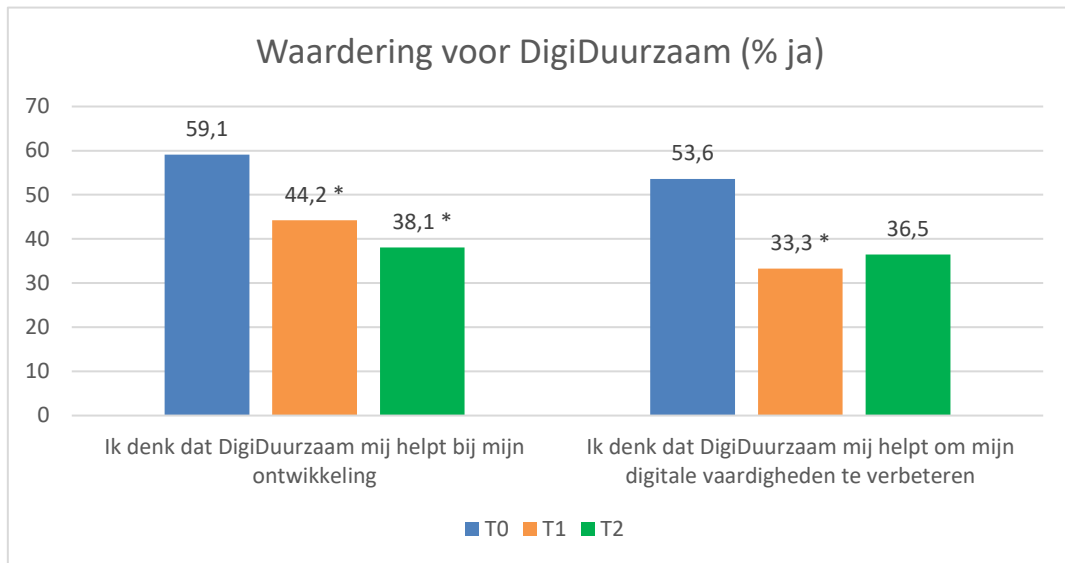
Tabel 2. Deelnemende medewerkers per regio

	T0 meting			T1 meting			T2 meting		
	Periode	n	respons *	periode	n	respons *	periode	n	respons *
Regio 1	Sept 2019	13	28,9%	Dec 2019	5	11,1%	Jan 2021	4	8,9%
Regio 3	Mei 2020	14	35,0%	Dec 2020	7	17,5%	Juni 2021	9	22,5%
Regio 4	Maart 2020	27	65,9%	Juli 2020	7	17,1%	Jan 2021	2	4,9%
Regio 5	Maart 2020	38	82,6%	Juli 2020	16	34,8%	Jan 2021	9	19,6%
Regio 6	Feb 2020	29	80,6%	Juli 2020	16	44,4%	Jan 2021	13	36,1%
Regio 7	Mei 2020	36	75,0%	Nov 2020	13	27,1%	Mei 2021	9	18,8%
Regio 8	Sept 2020	21	42,0%	Nov 2020	19	38,0%	Mei 2021	0	0%
Regio 10	Nov 2020	13	50,0%	Jan 2021	8	30,8%	Juni 2021	6	23,1%
Landelijke finale	Maart 2021	41	53,9%	Juni 2021	19	25,0%	Nov 2021	15	19,7%
N		232			110			67	

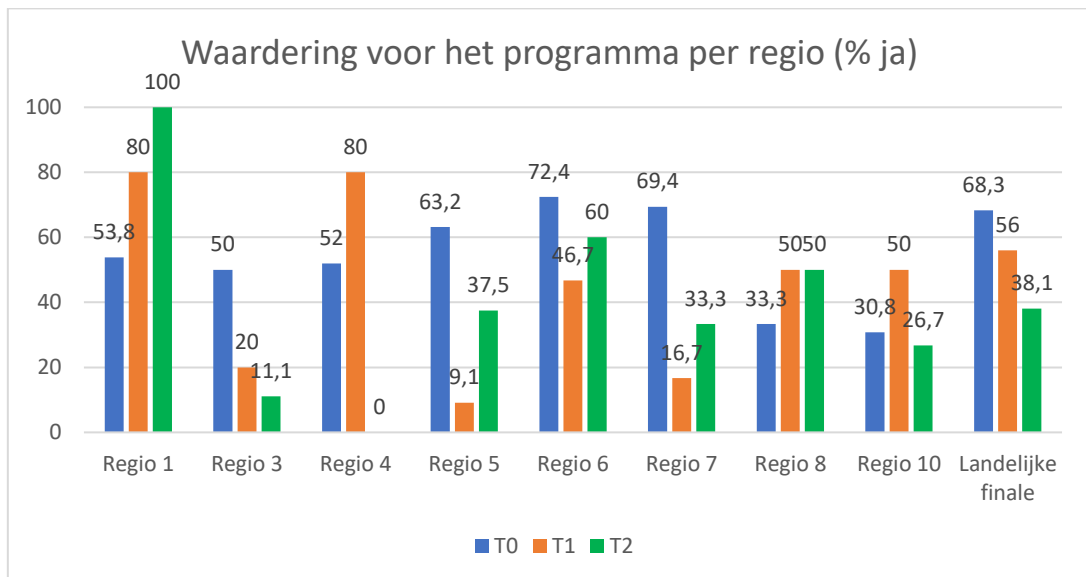
* Dit is het respons percentage in deze regio

3.2 Waardering van DigiDuurzaam door medewerkers

Direct na afloop van het programma (T1), geven gemiddeld 4 op de 10 medewerkers (44,2%) aan dat het programma bijdraagt aan hun ontwikkeling. Op T2 is wederom aan de medewerkers gevraagd of zij vinden dat het programma DigiDuurzaam hen helpt bij de ontwikkeling. Het percentage is dan iets gedaald naar 38,1%. Direct na afloop van het programma (T1), geeft één op de drie medewerkers (33,3%) aan dat het programma hen helpt hun digitale vaardigheden te verbeteren. Op T2 is dit percentage iets gestegen naar 36,5%. 31,7% geeft aan dit niet te vinden (een significante stijging van 0,9 procent ten opzichte van T0) en 31,7% geeft aan dit niet te weten.



Figuur 3a. Waardering van het DigiDuurzaam programma door medewerkers, voor het programma (T0), direct na afronding (T1) en 6 maanden na afronding (T2)
 * = statistisch significant verschil tussen de meetmomenten



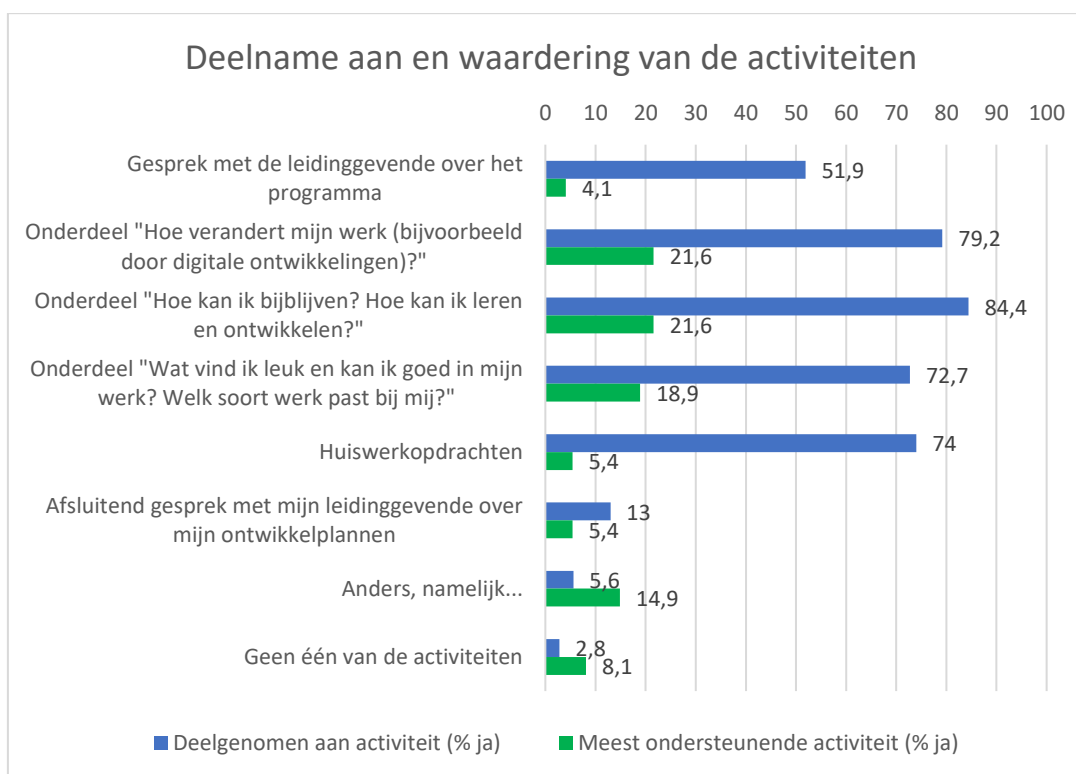
Figuur 3b. Waardering van het DigiDuurzaam programma door medewerkers op T0, T1 en T2, uitgesplitst naar regio (% medewerkers dat 'ja' antwoord op of het programma helpt bij hun ontwikkeling)

In de volgende alinea's gaan we in op specifieke programmaonderdelen. We bekijken de deelname aan, en de waardering voor, de verschillende onderdelen. Allereerst gaan we in op het startgesprek tussen de medewerker en de leidinggevende. Vervolgens gaan we in op de drie onderdelen van het programma, het huiswerk, en het afsluitende gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende over de ontwikkelplannen van de medewerker.

De helft van de medewerkers (51,9%) heeft op T1 een startgesprek met hun leidinggevende gehad over het programma (zie Figuur 4). Op T2 zien we hier een vergelijkbaar aantal. Hiervan had op T1 38,2% van de medewerkers dit gesprek offline, en 61,8% had het gesprek digitaal.

Op T2 zijn deze verhoudingen vergelijkbaar. Het onderdeel “Hoe kan ik blijven? Hoe kan ik leren en ontwikkelen?” blijkt het meest bezocht te zijn in het programma van DigiDuurzaam. 84,4% van de deelnemers geeft aan hierbij aanwezig te zijn geweest. Ook de andere twee onderdelen (“Hoe verandert mijn werk (bijvoorbeeld door digitale ontwikkelingen)?” en “Wat vind ik leuk en kan ik goed in mijn werk? Welk soort werk past bij mij?”) werden goed bezocht (respectievelijk door 79,2% en 72,7% van de deelnemers). Bijna alle medewerkers volgden deze bijeenkomsten digitaal (92,5-100%). De huiswerkopdrachten werden door 74% van de deelnemers gedaan. Het afsluitende gesprek met de leidinggevende over hun ontwikkelplannen had ten tijde van de T1 meting 13% van de medewerkers gehad. Op T2 betreft dit percentage 20,3%.

De onderdelen “Hoe kan ik blijven? Hoe kan ik leren en ontwikkelen?” en “Hoe verandert mijn werk (bijvoorbeeld door digitale ontwikkelingen)?” worden als het meest relevant ervaren in het kader van de ondersteuning van ontwikkeling, zowel op T1 als T2. Ruim één op de vijf (21,6%) vond dit de meest ondersteunde activiteiten van DigiDuurzaam. Het laatste onderdeel “Wat vind ik leuk en kan ik goed in mijn werk? Welk soort werk past bij mij?” werd door 18,9% als relevant ervaren op T1. Op T2 is dit percentage gestegen naar 30,2%. Het startgesprek met de leidinggevende over het programma wordt als het minst ondersteunend ervaren (4,1% op T1, 3,2% op T2). Bij “Anders” (14,9%) wordt met name genoemd het netwerken met mensen van andere organisaties en het uitwisselen van praktijkervaringen.



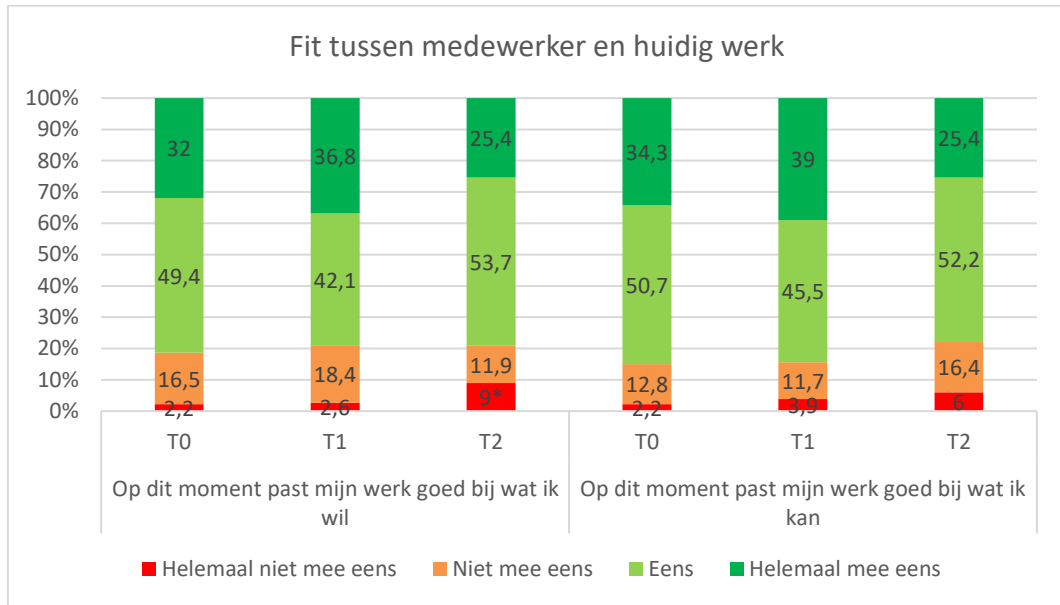
Figuur 4. Deelname aan en waardering van de activiteiten in DigiDuurzaam op T1

3.3 Wat voor veranderingen ervaren medewerkers na deelname aan het programma?

3.3.1 Huidige en toekomstige fit tussen de medewerker en het werk

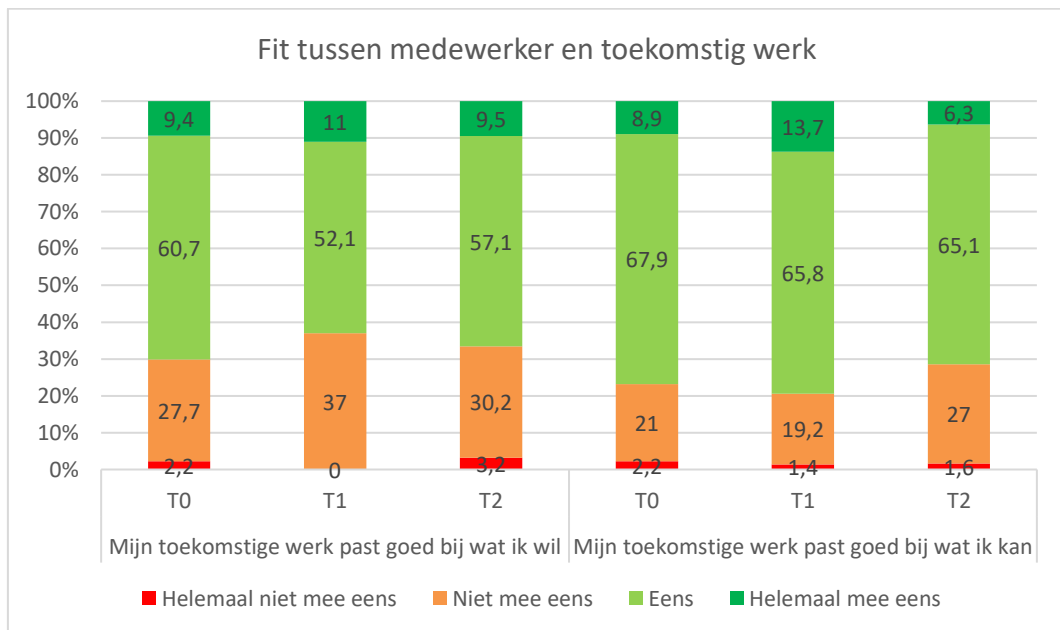
Medewerkers beoordelen de huidige fit met het werk over het algemeen goed (zie Figuur 5a). Van de medewerkers geeft bijna 80% aan dat het huidige werk goed past bij wat men wil

(percentage mee eens/helemaal mee eens). Hier zijn geen veranderingen van T0 naar T1. Op T2 zien we wel een significant hoger percentage medewerkers dat aangeeft te vinden dat het huidige werk niet goed past bij wat men wil (9% kiest voor de optie 'Helemaal niet mee eens'). De fit tussen de vaardigheden van de medewerker en het huidige werk lijkt goed te zijn. Op T2 geeft 76,6% van de medewerkers aan het mee eens/helemaal mee eens te zijn dat het werk goed past bij wat men kan.



Figuur 5a. Fit tussen de medewerker en het huidige werk, beoordeeld op T0, T1 en T2

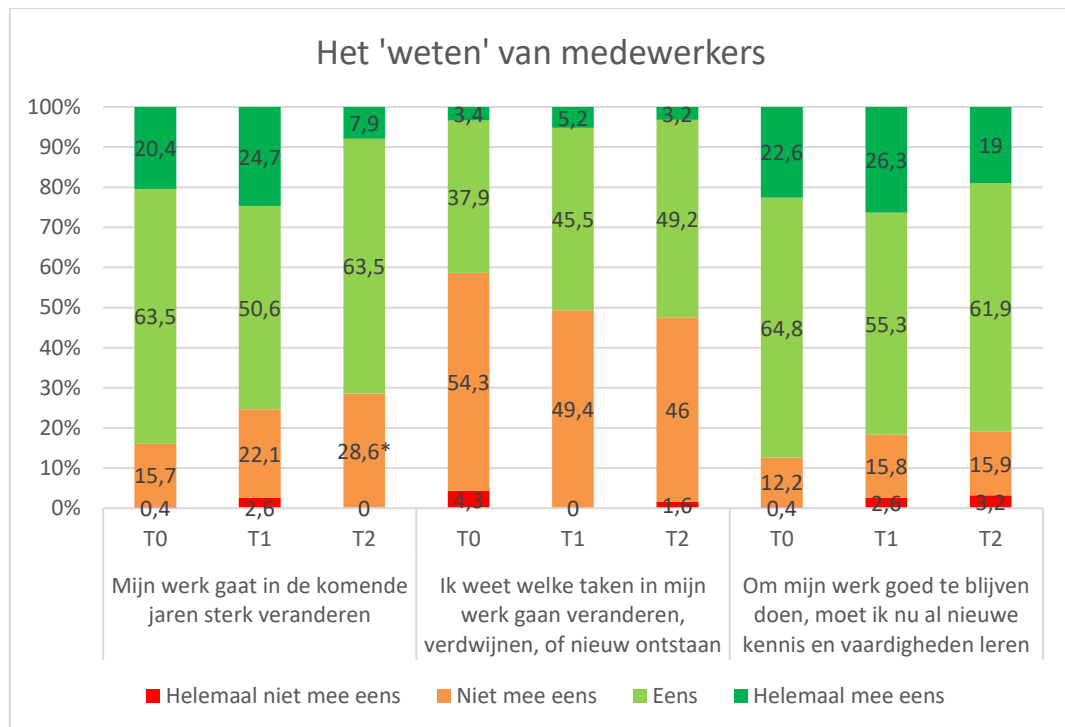
Dit percentage ligt lager bij de verwachte toekomstige fit (zie Figuur 5b). Iets meer dan één op de drie medewerkers (33,4%) geeft op T2 aan dat hun toekomstige werk niet goed past bij wat zij willen. Ook geeft iets minder dan één op de drie medewerkers (28,6%) op T2 aan dat hun toekomstige werk niet goed past bij wat zij kunnen. We zien hier geen grote veranderingen over de tijd.



Figuur 5b. Fit tussen de medewerker en het toekomstige werk, beoordeeld op T0, T1 en T2

3.3.2 Het 'weten' van medewerkers (bewustzijn van het belang van leren en ontwikkelen)

Op alle meetmomenten is het grootste deel van de medewerkers het er (helemaal) mee eens dat hun werk in de komende jaren sterk gaat veranderen, al loopt dit percentage wel iets terug (83,9% bij de nulmeting, 75,3% bij de T1 meting en 71,4% bij de T2 meting). Er lijkt op alle meetmomenten al een hoge mate van bewustzijn te zijn. Ook zien we dat ruim vier op de vijf medewerkers inziet dat ze nú al nieuwe kennis en vaardigheden moeten leren om hun werk goed te blijven doen. Meer dan de helft van de medewerkers weet echter niet welke taken in het werk gaan veranderen, verdwijnen, of nieuw ontstaan (zie Figuur 6).

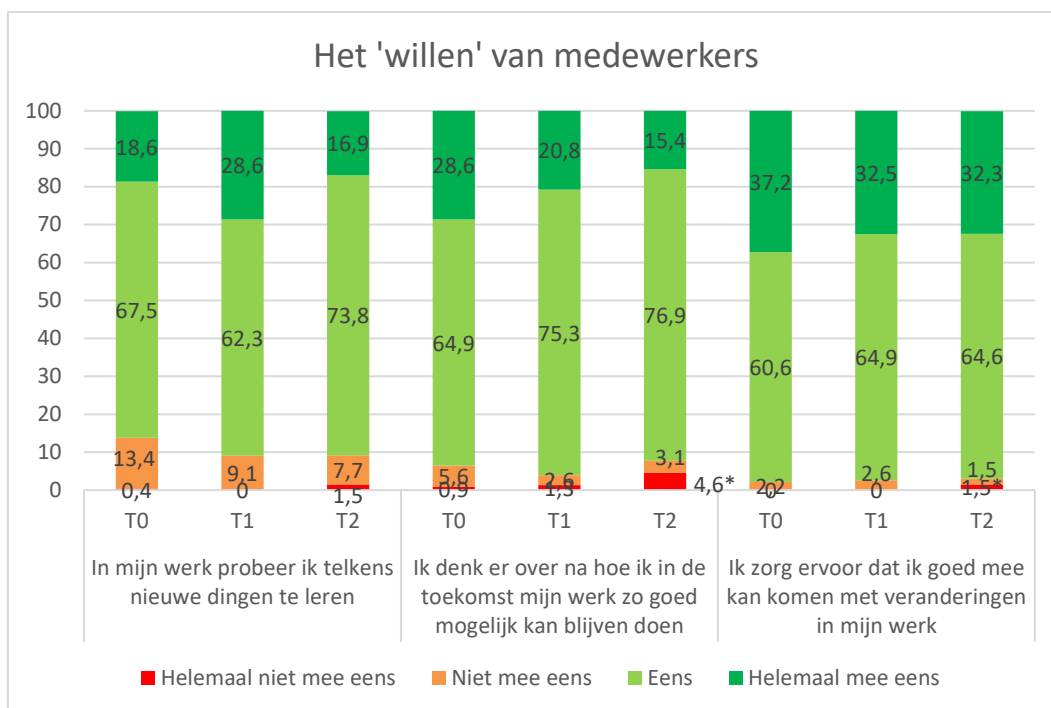


Figuur 6. Het 'weten' van medewerkers op T0 en T1 en T2

3.3.3 Het 'willen' van medewerkers (motivatie)

Op het gebied van de motivatie om te leren zien we dat op zowel T0, T1 als T2 veel medewerkers aangeven vaak te proberen nieuwe dingen te leren (86,1% op T0, 90,9% op T1 en 90,7% op T2) (zie Figuur 7). De meeste medewerkers denken na over hoe zij hun werk in de toekomst zo goed mogelijk kunnen blijven doen (92,3% bij T2) en proberen ervoor te zorgen dat zij goed mee kunnen komen met veranderingen in het werk (96,9% bij T2). Deze percentages zijn vergelijkbaar over alle meetmomenten heen. Motivatie lijkt dus in sterke mate aanwezig te zijn bij de deelnemers.

Een ruime meerderheid van de deelnemers vindt het leuk om nieuwe dingen te leren. Bij T1 geeft 90% van de deelnemers aan het eens of helemaal mee eens te zijn met de stelling 'Ik vind het leuk om nieuwe computerprogramma's te leren die ik nodig heb voor mijn werk'. Verder geeft 81,8% van de deelnemers bij T1 aan het leuk te vinden om zich te verdiepen in nieuwe digitale ontwikkelingen. Deze aantallen zijn niet significant gestegen of gedaald gedurende het programma DigiDuurzaam.

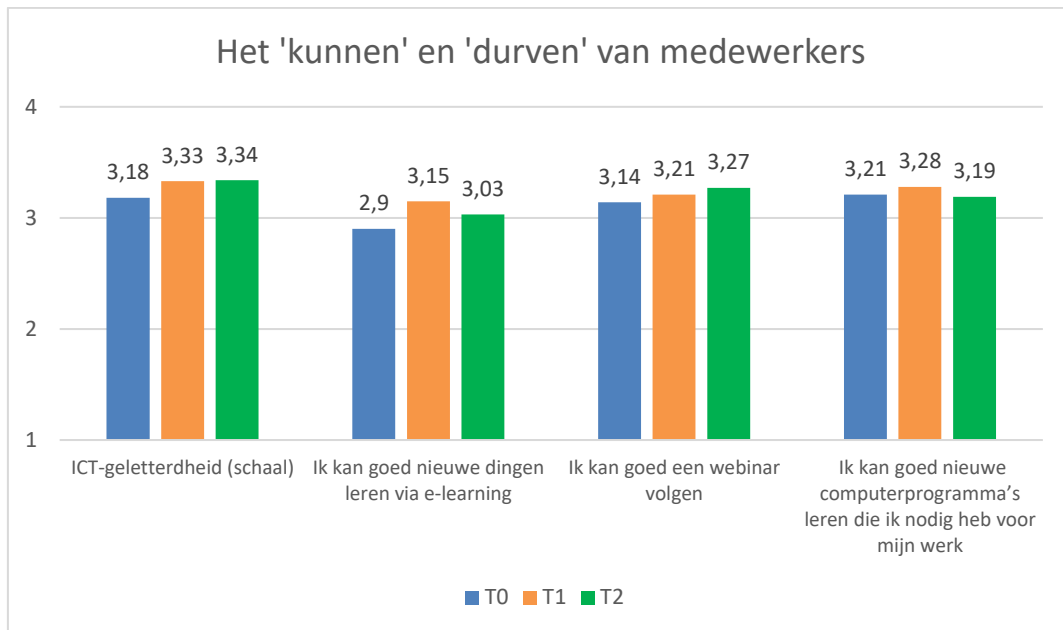


Figuur 7. Proactief leergedrag van medewerkers op T0, T1 en T2

3.3.4 Het 'kunnen' en 'durven' van medewerkers met betrekking tot ICT-geletterdheid

Als medewerkers geloven dat zij in staat zijn om nieuwe dingen te leren en dit ook durven, zullen zij beter in staat zijn om ook daadwerkelijk in actie te komen. Het overgrote deel van de medewerkers (96,1%) vindt op T1 dat ze goed in staat zijn om nieuwe computerprogramma's te leren die zij nodig hebben voor hun werk (zie Figuur 8). Bij de nulmeting geeft 75,8% van de medewerkers aan dat zij goed nieuwe dingen kunnen leren via e-learning. Bij de T1 meting is dit percentage significant gestegen: 93% geeft dan aan dat zij goed nieuwe dingen kunnen leren via e-learning. Ook het percentage medewerkers dat aangeeft dat zij goed een webinar kunnen volgen stijgt (niet significant): van 89,6% bij de nulmeting naar 94,5% bij de T1 meting. Bij de T2 meting zien we geen significante stijgingen meer.

Op ICT-geletterdheid zien we een significante stijging tussen T0 en T1 (zie Figuur 8). We zien vooral een toename op het beter kunnen beoordelen van de betrouwbaarheid van online informatie. Waar bij T0 19,9% van de deelnemers aangeeft het lastig te vinden om de betrouwbaarheid van online informatie goed beoordelen, is dit percentage gedaald naar 6,5% bij T1. Deelnemers lijken door het programma dus meer ICT-geletterd te worden (met name in het beoordelen van online informatie), en hebben meer vertrouwen in eigen kunnen wat betreft het volgen van e-learnings en webinars. Op T2 zien we verder geen significante veranderingen in deze aantallen.



Figuur 8. ICT-gelettertheid en vertrouwen in eigen kunnen van medewerkers op T0 en T1 (* = significante verandering)

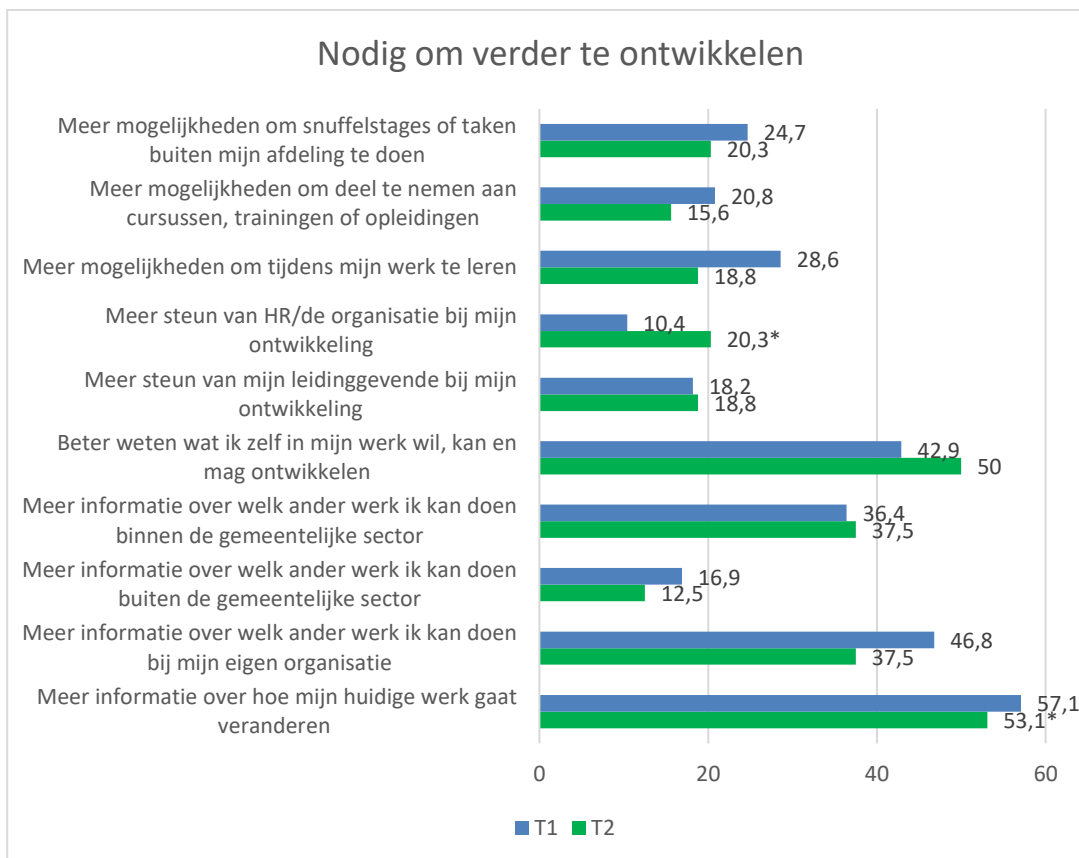
3.3.5 Het 'doen' van medewerkers (concrete activiteiten)

Uit de resultaten blijkt dat ongeveer 3 op de 4 medewerkers het gesprek over de loopbaan en eigen ontwikkeling aangaan met de leidinggevende, HR- of loopbaanadviseur. Op T0 geeft 22,1% van de medewerkers aan hun ontwikkeling niet te bespreken met de leidinggevende, HR- of loopbaanadviseur. Op T1 is dit 27,3% en op T2 is dit 28,6%.

Het percentage medewerkers dat een cursus of training volgt voor het werk (anders dan DigiDuurzaam) stijgt significant van T0 naar T1. Waar op T0 31,7% van de medewerkers een cursus volgde, is dit op T1 gestegen naar 45,5%. Op T2 geeft 34,9% aan een opleiding of cursus te volgen. Verder zien we dat het percentage medewerkers dat van plan is om binnen 1 jaar een cursus of training te gaan volgen voor het werk, stijgt van 65,3 op T0 naar 75,3 op T1. Zes maanden na afronding van DigiDuurzaam, is dat percentage weer afgenomen naar 58,7%. Het aantal concrete activiteiten in het kader van leren en ontwikkelen en de intentie daartoe in het komende jaar lijken dus alleen voor de korte termijn gestegen naar aanleiding van DigiDuurzaam.

3.3.6 Wat hebben medewerkers nog nodig?

Op de vraag wat men nog verder nodig heeft om ontwikkeling in gang te zetten op het werk, wordt als belangrijkste activiteit genoemd het verstrekken van meer informatie over hoe het werk gaat veranderen (zie Figuur 9). Zowel op T1 als T2 geeft iets meer dan de helft van de medewerkers aan meer informatie nodig te hebben over hoe het werk gaat veranderen. Ook meer informatie over welk ander werk er beschikbaar is binnen de eigen organisatie is gewenst, en beter weten wat men zelf wil in het werk, en kan en mag ontwikkelen. Het lijkt er dus op dat medewerkers vooral informatiebehoefte hebben met betrekking tot welke richting de organisatie opgaat, welke mogelijkheden er zijn voor de medewerker en wat de eigen wensen zijn. Op T2 zien we een significante stijging van het aantal medewerkers dat aangeeft meer steun nodig te hebben vanuit HR en de organisatie bij de ontwikkeling (gestegen van 10,4% op T1 naar 20,3% op T2).



Figuur 9. Wat medewerkers nodig hebben om zich verder te ontwikkelen, gemeten op T1 en T2. (* = significante verandering van T1 naar T2)

4 Ervaringen van de leidinggevenden

4.1 Beschrijving van de deelnemende leidinggevenden

In totaal hebben 41 van de 111 leidinggevenden en HR-medewerkers van de regio's de nulmeting ingevuld (gemiddeld responspercentage van 36,9%; zie Tabel 3). Het gaat hierbij grotendeels om leidinggevenden (85,4%). Een enkeling was HR-partner (4,9%) of anders, zoals coördinator, loopbaanadviseur of plaatsvervangend leidinggevende (9,8%). De T1 meting is door 27 personen (allen leidinggevenden) van de 111 leidinggevenden/HR-medewerkers ingevuld (gemiddeld responspercentage van 24,3%). De T2 meting door 16 van de 111 leidinggevenden (gemiddeld responspercentage van 14,4%). De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 50,4 jaar (bij de nulmeting). De man-vrouw verdeling was ongeveer gelijk (43,9% vrouwen bij de nulmeting). Alle kenmerken van de leidinggevenden per meetmoment zijn te zien in Bijlage A.

Van de 27 leidinggevenden die de T1 meting hebben ingevuld deden 20 leidinggevenden (74%) op dat moment nog mee aan DigiDuurzaam. Zij hebben de T1 meting vragenlijst volledig ingevuld. Van de 16 leidinggevenden die de T2 meting hebben ingevuld, heeft de helft het hele programma afgerond. De leidinggevenden die voortijds gestopt zijn, hebben aangegeven waarom zij gestopt zijn en welke verbetertips zij hebben. Deze zijn te lezen in Bijlage B.

Tabel 3. Deelnemende leidinggevenden per regio

	Nulmeting (T0)			T1 meting (T1)			T2 meting (T2)		
	Periode	n	respons *	periode	n	respons *	periode	n	respons *
Regio 1	Sept 2019	9	90,0%	Dec 2019	8	80,0%	Jan 2021	1	10,0%
Regio 3	Mei 2020	-	0%	Dec 2020	-	0%	Juni 2021	-	0%
Regio 4	Maart 2020	10	55,6%	Juli 2020	7	28,9%	Jan 2021	2	11,1%
Regio 5	Maart 2020	3	33,3%	Juli 2020	3	33,3%	Jan 2021	6	66,7%
Regio 6	Feb 2020	7	70,0%	Juli 2020	3	30,0%	Jan 2021	1	10,0%
Regio 7	Mei 2020	2	22,2%	Nov 2020	-	0%	Mei 2021	2	22,2%
Regio 8	Sept 2020	1	8,3%	Nov 2020	2	16,7%	Mei 2021	1	8,3%
Regio 10	Nov 2020	3	25,0%	Jan 2021	1	8,3%	Juni 2021	-	0%
Landelijke finale	Maart 2021	6	27,3%	Juni 2021	3	13,6%	Nov 2021	3	13,6%
<i>N</i>		41			27			16	

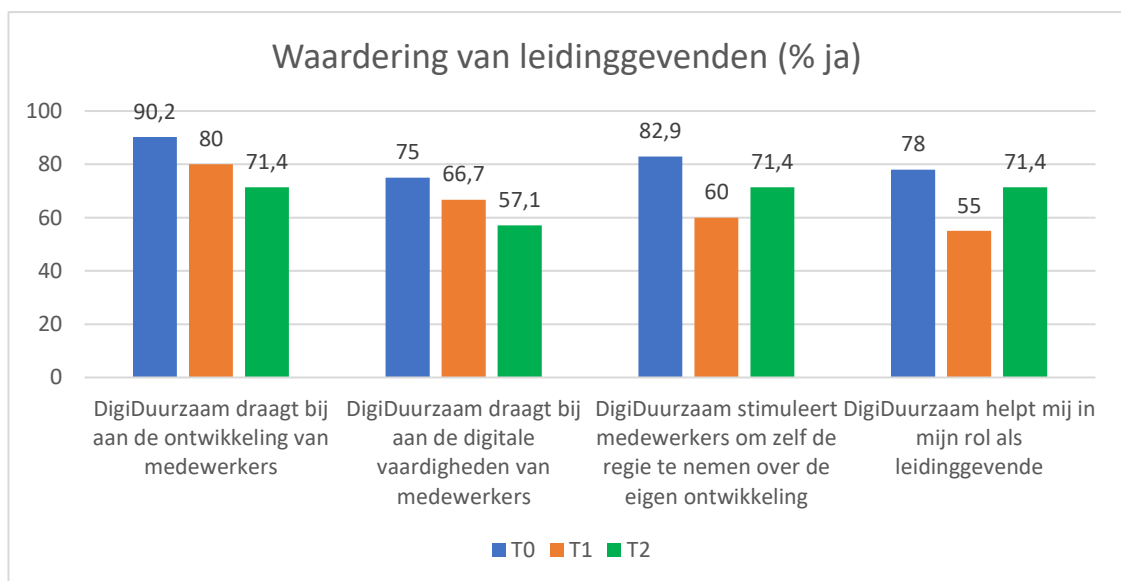
4.2 Waardering van DigiDuurzaam door de leidinggevenden

Een groot deel van de leidinggevenden denkt dat deelname aan het programma DigiDuurzaam bijdraagt aan de ontwikkeling van medewerkers (zie Figuur 10; T1 en T2 data). Op T0 verwacht 90,2% van de leidinggevenden dat het bijdraagt, op T1 is dit 80% van de leidinggevenden, en op T2 betreft dit percentage 71,4%. Hoewel een groot deel van de leidinggevende vindt dat DigiDuurzaam bijdraagt aan de ontwikkeling van digitale vaardigheden van medewerkers (66,7% bij T1, 57,1% bij T2), denkt op T2 één op de vier leidinggevenden dat het programma hieraan niet heeft bijgedragen. Tot slot denkt een groot deel dat DigiDuurzaam medewerkers stimuleert om zelf de regie te nemen over de eigen

ontwikkeling (82,9% bij de nulmeting, 60,0% bij de T1 meting). Dit percentage is weer hoger bij de T2 meting, namelijk 71,4%. Wat betreft de eigen ontwikkeling als leidinggevende, denkt ook een groot deel dat DigiDuurzaam hierbij helpt (78,0% bij de nulmeting, 55,0% bij de T1 meting en 71,4% bij de T2 meting). Het aantal leidinggevendenden is te klein om hier naar verschillen tussen regio's te kijken.

Op de open vraag wat leidinggevendenden zelf geleerd hebben, zien we bijvoorbeeld dat ze aangeven dat hun gespreksvaardigheden of motiverende vaardigheden zijn verbeterd (zie bijlage B voor de volledige antwoorden).

Opvallend over het algemeen is dat leidinggevendenden bij de nulmeting (voor de start van het programma) positiever zijn over het programma dan bij de T1 meting (direct na afloop van het programma) en T2 meting (circa 6 maanden na afloop van het programma).



Figuur 10. Waardering van het DigiDuurzaam programma door leidinggevendenden, voor het programma (T0), direct na afronding (T1) en 6 maanden na afronding (T2)

4.3 Welke veranderingen ervaren leidinggevendenden door DigiDuurzaam?

4.3.1 Het 'weten' van medewerkers

Bewustwording bij medewerkers over het belang van leren en ontwikkelen groeit, vinden de leidinggevendenden. Bij de nulmeting denkt 58,5% van de leidinggevendenden dat medewerkers zich ervan bewust zijn dat hun werk in de komende jaren sterk gaat veranderen. Bij de T1 meting denkt 85,0% van de leidinggevendenden dit. Dit verschil is statistisch significant. Zes maanden na afloop van het programma (op T2), denkt maar 50% van de leidinggevendenden dat medewerkers zich bewust zijn van het belang van leren en ontwikkelen. Dit is een significant daling ten opzichte van T1.

We zien geen veranderingen of medewerkers weten welke werktaken gaan veranderen, verdwijnen of nieuw ontstaan, volgens de leidinggevendenden. Bij de nulmeting weet volgens leidinggevendende 68,3% van de medewerkers dit niet. Ook bij T1 (65%) en T2 (71,4%) geeft een ruime meerderheid van de leidinggevendenden dit aan.

Het urgentiebesef bij medewerkers is redelijk hoog, volgens de leidinggevenden. Bij de nulmeting geeft de leidinggevende aan dat 65,8% van de medewerkers het belangrijk vinden om nú in ontwikkeling te komen. Dit percentage stijgt naar 70% op T1 en 85,7% op T2. Hier wordt dus een behoorlijke groei ervaren. Leidinggevenden ervaren over de tijd heen geen verschil in het belang dat medewerkers toeschrijven aan het nemen van eigen regie over hun ontwikkeling.

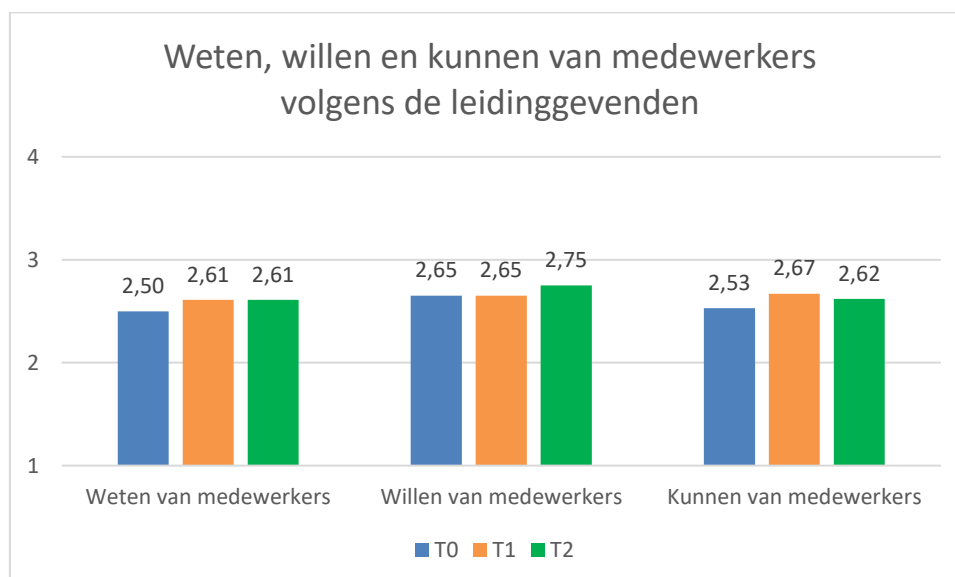
De gemiddelde schaalscore van 'weten' gaat van 2,50 naar 2,61 (zowel T1 als T2) (zie Figuur 11). Dit verschil is niet statistisch significant.

4.3.2 *Het 'willen' en 'kunnen' van medewerkers*

Leidinggevenden ervaren geen verschil in het belang dat medewerkers hechten aan leren en ontwikkelen, hun motivatie om zich te ontwikkelen, en hun vermogen om zich te kunnen ontwikkelen. Opvallend is dat op alle meetmomenten ongeveer één derde van de leidinggevenden denkt dat hun medewerkers leren en ontwikkelen niet belangrijk vinden. Het aandeel leidinggevende dat aangeeft dat medewerkers gemotiveerd zijn om hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen, lijkt significant hoger bij de T2 meting. Waar op T0 en T1 0% van de leidinggevende aangeeft dat medewerkers gemotiveerd zijn, is dit percentage op T2 gestegen naar 14,3%. Daarentegen stijgt het aandeel leidinggevenden dat van mening is dat medewerkers helemaal niet in staat zijn om hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen (van 0% op T1 naar 7% op T2).

Bijna twee derde van de leidinggevenden (75,6% bij de nulmeting, 55,0% bij de T1 meting en 71,4% bij de T2 meting) vindt dat medewerkers geen concrete activiteiten ondernemen om zich te ontwikkelen zodat zij hun huidige (of een andere) functie kunnen blijven uitvoeren.

De gemiddelde schaalscore van 'willen' stijgt iets, van 2,65 op T0 en T1 naar 2,75 op T2. 'Kunnen' blijft nagenoeg gelijk (zie Figuur 11).



Figuur 11. Het weten, willen en kunnen van medewerkers volgens de leidinggevenden op T0, T1 en T2 (schaalscores)

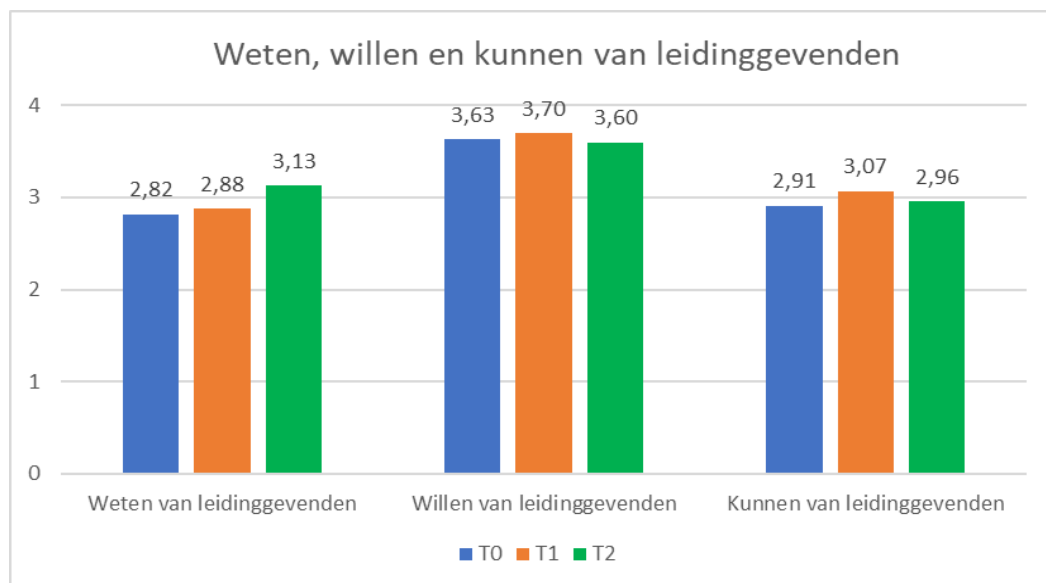
4.3.3 *Het 'weten', 'willen' en 'kunnen' van de leidinggevende zelf*

Kennis, competenties en motivatie van de leidinggevende spelen een rol in het ondersteunen van de ontwikkeling van medewerkers. Als eerste moet de leidinggevende zelf op de hoogte zijn van hoe het werk van medewerkers in de toekomst verandert, om richting te kunnen geven aan medewerkers.

Ongeveer twee derde van de leidinggevendens geeft aan te weten hoe de taken van medewerkers in de komende jaren gaan veranderen (78,1% op T0, 70,0% op T1 en 86,6% op T2 – zie Figuur 12). Ook ongeveer twee derde van de leidinggevendens weet welke kennis en vaardigheden hun medewerkers in de komende jaren nodig hebben op T0 (65,8%). Dit percentage is gegroeid naar 75,0% op T1 en 83,3% op T2. Dit betekent ook dat een deel van de leidinggevendens niet goed weet hoe de taken van de medewerkers de komende jaren gaan veranderen en wat dit betekent voor de kennis en vaardigheden van medewerkers.

Leidinggevendens zijn zeer gemotiveerd om hun medewerkers te begeleiden in hun ontwikkeling: 100% van de leidinggevendens is het eens of helemaal eens met de stelling: "Ik ben gemotiveerd om mijn medewerkers te begeleiden in hun ontwikkeling". De meeste leidinggevendens denken dit ook goed te kunnen (90,3% bij de nulmeting, 95,0% bij de T1 meting en 86,7% bij de T2 meting – zie Figuur 12).

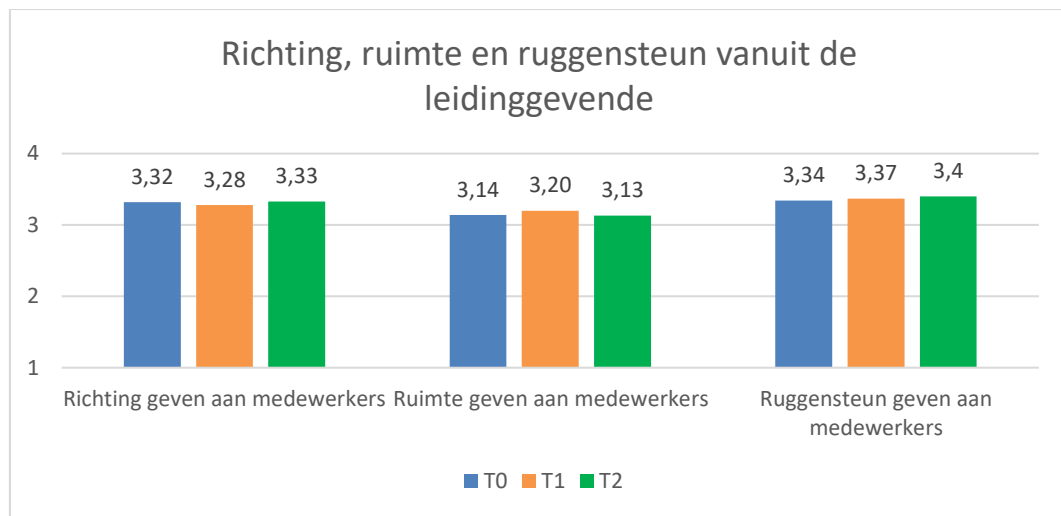
Op 'kunnen' scoren leidinggevendens redelijk (zie Figuur 12). Bij de T2 meting geeft 33% van de leidinggevendens aan dat zij bepaalde kennis en vaardigheden missen om hun medewerkers goed te kunnen begeleiden bij hun ontwikkeling. Dit percentage is vergelijkbaar met de andere meetmomenten. Verder zien we dat meer leidinggevendens weten naar wie zij medewerkers door kunnen verwijzen om hen te begeleiden bij hun ontwikkeling. Dit percentage stijgt significant van 9,8% op T0 naar 35% op T1. Op T2 is dit percentage nog 20%. Er is dus een groep leidinggevendens die niet weet naar wie zij medewerkers door kunnen verwijzen om hen te begeleiden bij hun ontwikkeling.



Figuur 12. Het weten, willen en kunnen van leidinggevendens op T0, T1 en T2 (schaalscores)

4.3.4 Geven van richting, ruimte en ruggensteun aan medewerkers

Bijna alle leidinggevenden (97,6% tot 100%) geven aan dat zij veranderingen in het werk bespreken met medewerkers en medewerkers vertellen wat er van hen verwacht wordt (richting) (zie Figuur 13). Ook geven bijna alle leidinggevenden (95,1% tot 100%) aan dat ze medewerkers stimuleren om te werken aan hun (persoonlijke) ontwikkeling en hen daarbij zoveel mogelijk helpen (ruimte). Bij de nulmeting vindt 22,7% van de leidinggevenden dat hij of zij niet voldoende tijd neemt om te bespreken hoe medewerkers het werk goed kunnen doen. Bij de T1 meting is dit 10%, en bij de T2 meting is dit 33,3%. Bijna alle leidinggevenden (93,8% tot 100%) geven aan dat zij medewerkers ruggensteun geven: ze zorgen dat medewerkers vertrouwen hebben in zichzelf en ze moedigen medewerkers aan om zelf de regie te nemen over hun ontwikkeling.



Figuur 13. Richting, ruimte en ruggensteun aan medewerkers van de leidinggevende op T0, T1 en T2 (schaalscores)

5 Het organisatieniveau

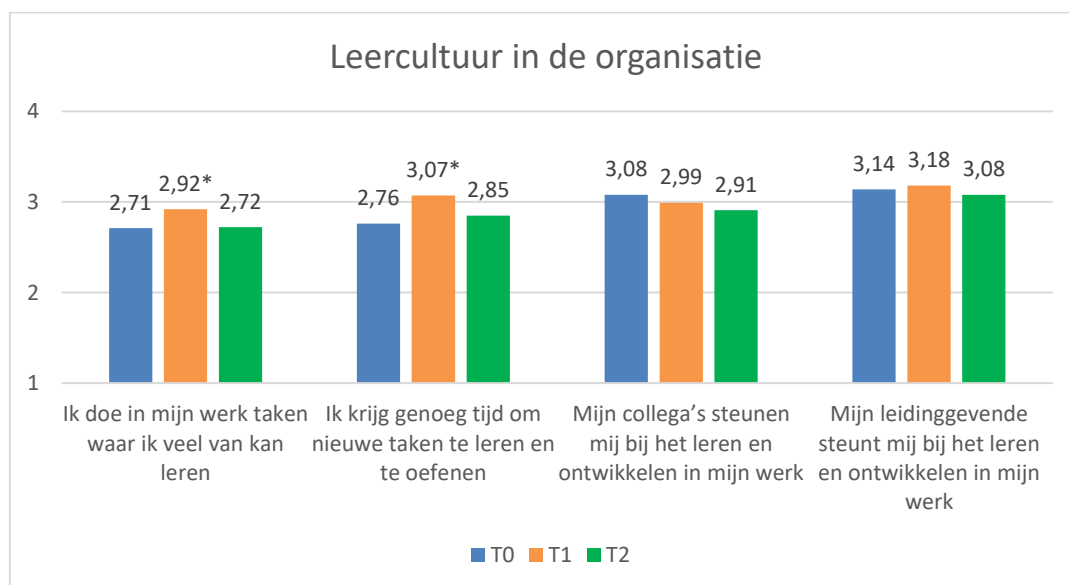
Naast het niveau van de medewerkers en de leidinggevenden, is op het niveau van de organisatie gekeken naar ontwikkelingen in de leercultuur, samenwerking over de organisatiegrenzen heen, en de richting, ruimte en ruggensteun die de leidinggevende zelf vanuit de organisatie ervaart voor het invullen van zijn/haar rol als leidinggevende.

5.1 Leercultuur in de organisatie

Wat betreft het aanjagen van leren en ontwikkelen op de werkvloer is het erg belangrijk dat de omgeving de medewerker in staat stelt om dit te doen, oftewel er moet een positieve leercultuur in de organisatie zijn. Dit houdt in dat medewerkers bijvoorbeeld leerrijk werk hebben en er sociale steun is met betrekking tot leren en ontwikkelen.

Op het gebied van leerrijk werk zien we een interessante ontwikkeling naar aanleiding van het DigiDuurzaam programma (zie Figuur 14). Zowel het aandeel leerrijke werktaken stijgt, als de tijd die men krijgt om nieuwe taken te leren en oefenen. Het percentage deelnemers dat aangeeft het helemaal eens te zijn met de stelling 'Ik doe in mijn werk taken waar ik veel van kan leren' groeide tijdens het programma van 6,5% (T0) naar 13,0% (T1). Op T2 betreft dit percentage 9,2%. Ook lijkt de medewerker meer tijd te krijgen om te leren, 23,7% geeft aan het helemaal eens te zijn met de stelling 'Ik krijg genoeg tijd om nieuwe taken te leren en te oefenen', ten opzichte van 10,8% bij T0. Dit is een significant verschil. Op T2 is dit percentage wat lager, namelijk 12,3%. Het lijkt er dus op dat het programma de medewerker in zekere mate meer in staat stelt om te leren op de werkvloer.

In de sociale steun met betrekking tot leren en ontwikkelen op het werk zien we weinig veranderingen over de tijd heen (Figuur 14). Wel geeft bij de nulmeting al 87,6% van de deelnemers aan dat zij steun ervaren van collega's bij het leren en ontwikkelen in het werk, en 89,0% geeft aan deze steun te ervaren van diens leidinggevende.



Figuur 14. Leercultuur in de organisatie zoals ervaren door medewerkers op T0, T1 en T2 (schaalscores) (* = significante verandering)

5.2 Samenwerking over de organisatiegrenzen heen

Een groot deel van de leidinggevenden wisselt regelmatig kennis en ervaring uit met collega's (leidinggevenden of HR) binnen de organisatie over de ontwikkeling van medewerkers (77,5% bij de nulmeting, 80,0% bij de T1 meting en 85,7% bij de T2 meting.). Ongeveer 2 op de 5 leidinggevenden wisselt ook regelmatig kennis en ervaring hierover uit met collega's buiten de organisatie (40,0% bij de nulmeting, 35,0% bij de T1 meting en 42,9% bij de T2 meting).

Het percentage leidinggevenden dat weet waar ze binnen de organisatie terecht kunnen met vragen over de ontwikkeling van medewerkers, stijgt van de nulmeting naar de T1 meting. Waar bij de nulmeting 5,0% van de leidinggevenden aangeeft niet te weten waar hij/zij terecht kan, is dit bij de T1 meting 15,0% (dit verschil is significant). Op T2 zien we geen veranderingen in deze aantallen.

5.3 Richting, ruimte en ruggensteun die de leidinggevende ervaart vanuit de organisatie

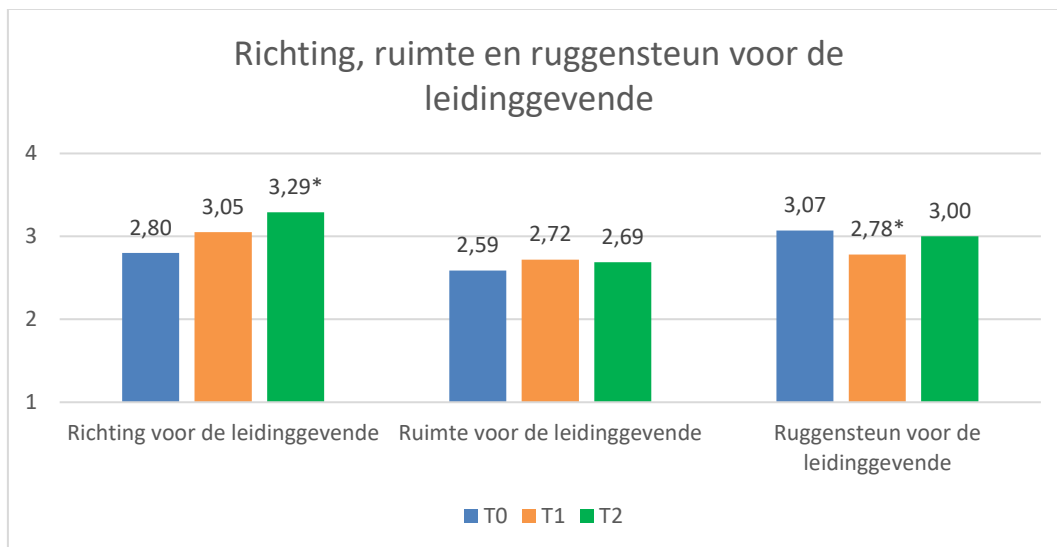
Naast het geven van richting, ruimte en ruggensteun aan de medewerker, heeft de leidinggevende zelf ook richting, ruimte en ruggensteun nodig vanuit de organisatie om zijn of haar rol goed te kunnen vervullen.

Van de T0 naar de T2 meting stijgt het percentage leidinggevenden dat voldoende richting vanuit de organisatie ervaart significant (zie Figuur 15). Waar bij de nulmeting nog 26,8% van de leidinggevenden aangeeft onvoldoende te weten wat er van hem/haar verwacht wordt om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden, is dit bij de T1 meting nog maar 10,0%. Bij T2 is dit percentage zelfs 0%.

Ongeveer één derde van de leidinggevenden vindt dat de organisatie niet genoeg tijd, middelen en steun aan medewerkers biedt om zich te ontwikkelen. We zien hier geen verschillen tussen de drie meetmomenten. Ook is gekeken naar de ruimte die leidinggevenden zelf ervaren vanuit de organisatie (in middelen, tijd en budget). Het percentage leidinggevenden dat aangeeft voldoende praktische instrumenten ter beschikking te hebben om de ontwikkeling van medewerkers te begeleiden stijgt significant van T0 naar T1. Waar bij de nulmeting 43,9% van de leidinggevenden aangeeft over voldoende praktische instrumenten te beschikken, is dit bij de T1 meting 70,0%. Bij de T2 meting betreft dit percentage 71,4%. Ook de hoeveelheid tijd die leidinggevenden hebben om de ontwikkeling van medewerkers te begeleiden stijgt enigszins, maar niet significant. Waar bij de nulmeting 43,9% van de leidinggevenden aangeeft voldoende tijd te hebben hiervoor, is dit bij de T1 meting 55,0%. Bij de T2 meting betreft dit percentage 35,7%. De hoeveelheid budget die leidinggevenden hebben om de ontwikkeling van medewerkers te begeleiden daalt daarentegen (zij het ook niet significant). Waar bij de nulmeting 63,4% van de leidinggevenden aangeeft voldoende budget te hebben, is dit bij de T1 meting 55,0%. Bij de T2 meting is dit percentage weer iets verhoogd, namelijk 64,3%.

De ruggensteun die leidinggevenden ervaren vanuit de organisatie daalt van de nulmeting naar de T1 meting (zie Figuur 15). Waar bij de nulmeting 78,0% van de leidinggevenden aangeeft dat collega-leidinggevenden of HR-partners hen ondersteunen bij de begeleiding van de ontwikkeling van medewerkers, is dit bij de T1 meting 70,0% en bij de T2 meting 71,5% (dit verschil is niet significant). En waar 92,7% van de leidinggevenden zich gesteund voelt door het management als het gaat om het goed uitvoeren van de rol als leidinggevende, is dit

bij de T1 meting 75,0% (verschil is significant). Bij de T2 meting betreft dit 85,7% (niet significant).



Figuur 15. Richting, ruimte en ruggensteun voor de leidinggevende op T0, T1 en T2 (* = significante verandering)

6 Continuering en opschaling van DigiDuurzaam

Aan leidinggevenden is gevraagd wat zij als bevorderende en belemmerende factoren voor de werking van het programma DigiDuurzaam ervaren.

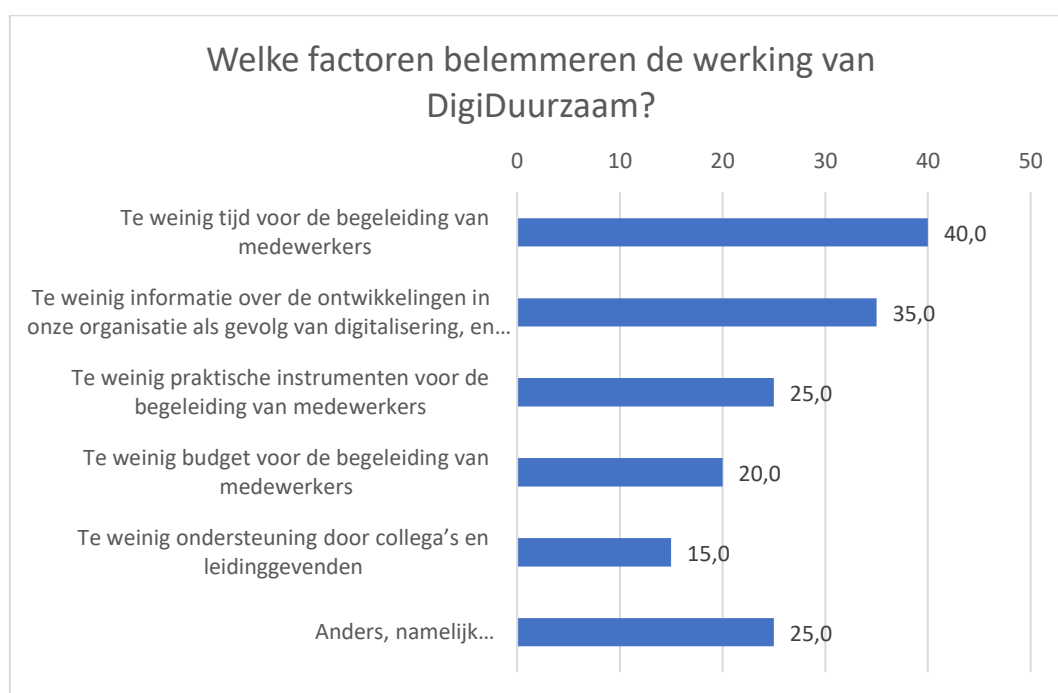
De bevorderende factoren die genoemd zijn door leidinggevenden zijn te clusteren in de volgende categorieën:

- › Interactie en uitwisseling met collega's van andere afdelingen en organisaties (17x genoemd)
- › Inzicht en bewustzijn bij medewerkers (14x genoemd)
- › Goede begeleiding, enthousiasme van de sprekers (12x genoemd)

Wat betreft belemmerende factoren geven leidinggevenden met name aan dat tijd een lastig punt is (zie Figuur 16). Ook ervaart ongeveer één derde van de leidinggevenden te weinig praktische instrumenten voor de begeleiding van medewerkers, en te weinig informatie over de ontwikkelingen in de organisatie als gevolg van digitalisering (en wat deze concreet betekenen voor het werk van medewerkers). Deze cijfers zijn vergelijkbaar op T1 en T2.

Ook noemt één derde van de leidinggevenden de categorie 'Anders'. De open antwoorden waren grofweg te clusteren in drie types:

- Werkdruk bij medewerkers / waan van de dag (8x genoemd)
- Gebrek aan urgentiebesef bij medewerkers (7x genoemd)
- De digitale vorm van het programma (4x genoemd)



Figuur 16. Belemmerende factoren bij de werking van DigiDuurzaam volgens leidinggevenden op T1 (%)

7 Conclusie en discussie

DigiDuurzaam wordt redelijk tot goed gewaardeerd

Over het algemeen wordt het DigiDuurzaam programma redelijk gewaardeerd door de medewerkers, en goed gewaardeerd door de leidinggevenden. 33-44% van de medewerkers denkt dat het programma hen helpt bij hun ontwikkeling, en 55-80% van de leidinggevenden denkt dat het programma helpt bij de ontwikkeling van medewerkers. Een meerderheid van de leidinggevenden (55-78%) vindt dat het programma bijdraagt aan hun eigen ontwikkeling. Opvallend is hier dat zowel medewerkers als leidinggevenden positiever zijn op T0 dan op T1 en T2. De verwachtingen aan het begin van het programma lijken dus hoger (of anders) te zijn dan het programma daadwerkelijk “waarmaakt” voor medewerkers en leidinggevenden. Bij deze bevindingen is het goed om te melden dat de nameting door ongeveer één derde van de deelnemende medewerkers en leidinggevenden is ingevuld. Daarvan geeft ongeveer één derde aan dat zij eerder gestopt zijn met het programma. Bij de T2 meting was de respons rond de 15%.

Sterke punten en aandachtspunten

Ondanks dat de groepen medewerkers en leidinggevenden die de drie metingen hebben ingevuld niet helemaal hetzelfde waren, zien we een aantal rode draden. Op sommige thema's wordt bij alle meetmomenten consistent hoog, of consistent laag gescoord. Zo zien we dat er consistent hoog gescoord wordt op het 'weten' en 'willen' van gemeente medewerkers. Ze zijn zich dus bewust van het belang van leren en ontwikkelen, en ze zijn ook gemotiveerd om hiermee aan de slag te gaan. Ook leidinggevenden zijn erg gemotiveerd om medewerkers te begeleiden bij hun ontwikkeling, maar ze vinden over het algemeen dat de eigen regie van medewerkers op leren en ontwikkelen beter kan. Een knelpunt hierbij kan zijn dat zowel medewerkers als leidinggevenden niet goed weten wat er in het werk gaat veranderen in de komende jaren (welke taken veranderen, verdwijnen of nieuw ontstaan). Over het algemeen lijkt het gesprek over ontwikkeling ook meer en beter te kunnen worden gevoerd bij de deelnemende gemeentes. Eén op de vijf medewerkers (20%) heeft in het kader van DigiDuurzaam het afsluitende gesprek met de leidinggevende gevoerd. Buiten DigiDuurzaam, geven 3 op de 4 medewerkers (75%) aan dat zij het gesprek met hun leidinggevende (of HR) voeren over hun loopbaan en ontwikkeling. Ruim de helft van de leidinggevenden geeft aan dat zij de tijd missen om de ontwikkeling van medewerkers te begeleiden. Ook de beschikbaarheid van middelen (praktische instrumenten, budget) ervaart een deel van de leidinggevenden als een issue.

Het programma heeft enige vruchten afgeworpen

DigiDuurzaam lijkt een aantal vruchten te hebben afgeworpen. Samenvattend zien we positieve effecten op:

- › De leerrijkheid van het werk
- › De hoeveelheid tijd om te leren op het werk
- › De ICT-geletterdheid van medewerkers
- › Het vertrouwen in eigen kunnen van medewerkers
- › De intentie bij medewerkers om het komende jaar een cursus of training te volgen
- › Het urgentiebesef bij medewerkers (volgens leidinggevenden)
- › De richting die leidinggevenden ervaren vanuit de organisatie

Leerrijkheid van het werk gaat over de mate waarin men kan leren van de taken op het werk. Waar bij de eerste meting slechts 6,5% aangeeft taken te hebben waar zij veel van kunnen leren op het werk, is dit percentage bij de tussentijdse meting significant gestegen naar 13,0%.

Dit is een significante stijging. Zes maanden later is dit percentage overigens wel weer licht gedaald naar 9,2%.

Ook lijkt de medewerker meer tijd te krijgen om te leren op het werk, een significante stijging van 10,8% bij de nulmeting naar 23,7% bij de eerste nameting. Zes maanden later is nog 12,3% het er 'helemaal mee eens' dat zij genoeg tijd krijgen om nieuwe taken te leren en te oefenen. Het "mogen" aspect van leren en ontwikkelen lijkt dus te zijn versterkt tijdens/direct na het programma DigiDuurzaam, maar is daarna weer gedaald.

Op ICT-geletterdheid van medewerkers zien we een blijvende stijging. Ook stijgt het vertrouwen in eigen kunnen van medewerkers om een webinar te volgen en om nieuwe dingen te leren via e-learnings. Mogelijk zien we hier ook een leereffect van de COVID-19 maatregelen, toen veel deelnemers thuis moesten gaan werken en digitaal moesten communiceren en overleggen.

Medewerkers scoren al redelijk hoog op weten, willen en kunnen. Ongeveer 4/5e van de medewerkers weet dat het werk verandert, en dat men nu in actie moet komen om bij te blijven. De medewerker lijkt dus in zeer grote mate al de urgentie te voelen om te blijven leren. De helft weet echter niet goed welke taken dan gaan veranderen, verdwijnen of nieuw ontstaan. De motivatie om te leren is hoog en men vindt het leuk om nieuwe dingen te leren. Ook gelooft men dat men zich kan ontwikkelen en nieuwe dingen kan leren (vertrouwen in eigen kunnen). Ook de sociale steun van collega's en leidinggevendenden bij het leren en ontwikkelen lijkt bij aanvang al goed te zitten. Negen van de tien medewerkers geven aan dat zij deze steun ervaren, en dit blijft zo gedurende alle meetmomenten.

Leidinggevendenden zijn iets minder positief over het weten, willen en kunnen van medewerkers: ongeveer één derde van de leidinggevendenden denkt dat hun medewerkers leren en ontwikkelen niet belangrijk vinden, dat zij niet gemotiveerd zijn en dat zij hier niet goed toe in staat zijn. Ook vindt 2 op de 3 leidinggevendenden dat medewerkers geen concrete activiteiten ondernemen voor hun ontwikkeling. Leidinggevendenden zien wel dat de bewustwording bij medewerkers over het belang van leren en ontwikkelen groeit (van 58,5 naar 85%). Echter denken ze dat het voor medewerkers nog wel onduidelijk is wat er dan precies verandert qua taken, en vinden ze dat de eigen regie van de medewerker beter kan.

Zowel direct na afronding van DigiDuurzaam, als zes maanden later, is de richting die leidinggevendenden ervaren vanuit hun organisatie gestegen. Waar bij de nulmeting nog 26,8% van de leidinggevendenden aangeeft onvoldoende te weten wat er van hem/haar verwacht wordt om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden, is dit bij de T1 meting nog maar 10,0%. Bij T2 is dit percentage zelfs 0%. Het lijkt erop dat leidinggevendenden door het programma beter weten wat er van hen verwacht wordt om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Hier lijkt dus een belangrijke verbetering behaald.

Wat heeft men nog nodig om zich verder te ontwikkelen?

Om zich verder te ontwikkelen in het werk, willen medewerkers met name meer informatie over hoe het werk gaat veranderen, en over welk ander werk beschikbaar is binnen de gemeente. Ook wil men beter weten wat men zelf wil, kan en mag. Hoewel leidinggevendenden redelijk hoog scoren op 'weten', zouden zij ook baat hebben bij meer informatie over welke kennis en vaardigheden hun medewerkers de komende jaren nodig hebben. Het inspelen op deze informatiebehoefte kan dan ook stimulerend en motiverend werken voor het leergedrag van medewerkers. Als men weet welke kant de organisatie op gaat en welke ontwikkelingen er spelen, kan daarop geanticipeerd worden.

Uit de resultaten blijkt dat ongeveer 1 op de 4 medewerkers nog geen gesprek voert met de leidinggevende of HR over zijn of haar loopbaan en ontwikkeling. Dit wordt ook gereflecteerd in het percentage deelnemers dat aangeeft een afsluitend gesprek te voeren met de leidinggevende over de ontwikkelplannen naar aanleiding van het DigiDuurzaam programma: direct na afronding van het programma had 13% dit gesprek gevoerd, zes maanden na afronding van het programma had 20% dit gesprek gevoerd. Steun en betrokkenheid van leidinggevendenden is essentieel in het stimuleren van leren en ontwikkelen op het werk, en deze data indiceren mogelijk dat deze rol door leidinggevendenden nog actiever mag worden uitgeoefend. Ook geeft een deel van de leidinggevendenden aan dat zij het gevoel hebben bepaalde kennis en vaardigheden te missen om medewerkers goed te kunnen begeleiden bij hun ontwikkeling. Om welke kennis en vaardigheden het hier precies gaat, zou verder uitgezocht moeten worden.

Verbeterpunten lijken dus te liggen op:

- › Meer inzicht voor medewerkers en leidinggevendenden in hoe het werk gaat veranderen door digitalisering: welke taken gaan veranderen, verdwijnen of nieuw ontstaan?
- › Meer inzicht voor medewerkers in wat ze zelf willen, kunnen en mogen.
- › Het voeren van het gesprek tussen medewerker en leidinggevende (of HR) over loopbaan en ontwikkeling.
- › Vergroten van de kennis en vaardigheden van leidinggevendenden, en de ruimte voor leidinggevendenden, om de ontwikkeling van medewerkers goed te begeleiden.

Beperkingen van het onderzoek

Het programma DigiDuurzaam is door TNO en HAN uitgebreid en systematisch gemonitord met zoveel als mogelijk gebruikmaking van gevalideerde meetinstrumenten. Door gebruik te maken van een longitudinale opzet met een voormeting en nametingen direct na DigiDuurzaam en 6 maanden later, zijn we in staat gebleken korte- en lange termijn effecten van het programma inzichtelijk te maken. Uiteraard zijn er enkele kanttekeningen te plaatsen bij het onderzoek:

- De respons op de vragenlijsten is minder dan gehoopt. Waar bij de nulmeting 232 medewerkers de vragenlijst hebben ingevuld (respons van 56,9%), is dit aantal bij de T1 meting gedaald naar 110 medewerkers (27,0%) en bij de T2 meting naar 67 medewerkers (16,4%). Ook de groep leidinggevendenden die aan het onderzoek heeft meegedaan is minder dan gehoopt: 41 leidinggevendenden bij de nulmeting, 27 leidinggevendenden bij de T1 meting en 16 leidinggevendenden bij de T2 meting. Door de beperkte respons zijn de groepen mogelijk niet representatief voor de gehele populatie deelnemers aan DigiDuurzaam. Bovendien zijn de groepen te klein om te kijken naar verschillen tussen regio's.
- We hebben leidinggevendenden gevraagd om de vragen in te vullen met hun hele team in het achterhoofd. Dus niet alleen de medewerkers van hun team die meedoen aan DigiDuurzaam. De uitspraken van de deelnemende medewerkers en leidinggevendenden gaan dus over verschillende groepen.
- Het kan zijn dat de medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld de meest betrokken, gemotiveerde medewerkers waren. Hun resultaten zullen dus positiever zijn dan dat van de "gemiddelde" gemeente medewerker. Interessant is dan ook hoe je de groep administratieve medewerkers bereikt die niet deel hebben genomen aan het programma, en die mogelijk een lager urgentiebesef en motivatie ervaren met betrekking tot veranderingen in hun werk door digitalisering.
- De vorm en inhoud van DigiDuurzaam was in elke regio iets verschillend, en de regio's zijn op andere momenten gestart. Hierdoor veranderde de context van de regio's gedurende het onderzoek voortdurend. We hebben dus niet één standaard programma

gemonitord. Dit zien we ook terug in de verschillen tussen regio's in de waardering van het programma. Het is mogelijk dat dit de resultaten van ons onderzoek heeft beïnvloed. Zo kreeg een deel van de regio's halverwege het programma, of juist net aan de start van het programma, te maken met de impact van de coronacrisis. Het programma is toen snel overgeschakeld naar online, en ook de vragenlijst voor medewerkers en leidinggevenden is hierop aangepast. Daardoor hebben sommige regio's het programma deels offline en deels online gevolgd, en hebben andere regio's het programma helemaal online gevolgd. Ook zijn er op basis van voortschrijdend inzicht inhoudelijk dingen in het programma van DigiDuurzaam aangepast. Regio 12 (gestart in maart) heeft bijvoorbeeld een uitgebreider programma voor medewerkers gekregen. Twee modules zijn toegevoegd: een chatbot bouwen, en een workshop over 'Alles uit jezelf' met een speurtocht (om tools op website te ontdekken). Deze verschillen in aanpak van de regio's maakt het lastig(er) om resultaten te duiden.

De effecten van het programma op lange(re) termijn

Concluderend wordt het DigiDuurzaam programma door de medewerkers en leidinggevenden die de vragenlijst hebben ingevuld, redelijk tot goed te worden gewaardeerd. Het programma lijkt daarmee een startpunt voor gemeente medewerkers in administratieve functies (met repeterende werkzaamheden) om zich een leven lang te blijven ontwikkelen. Gedurende het onderzoek is op enkele thema's vooruitgang geboekt. Ook zijn er een aantal thema's die nog blijvend aandacht vragen, zowel op het niveau van medewerkers, leidinggevenden als de organisatie als geheel. Een leven lang ontwikkelen vraagt om een lange termijn verandering in houding en het gedrag van medewerkers, leidinggevenden en organisatie. In het onderzoek zien we na 6 maanden over het algemeen een afvlakking van de resultaten. Dit geeft aan dat blijvende aandacht voor het thema nodig is. Dit vraagt om borging en opvolging in de gemeente, nadat het DigiDuurzaam programma afgerond is. Een integrale aanpak voor leren, werken en innoveren, gericht op meerdere niveaus in de organisatie, is hierbij gewenst.

Literatuur

- A+O fonds Gemeenten (2018). Digitale Transformatie, onderzoek naar de impact van technologie op arbeid. A+O fonds Gemeenten, Den Haag.
- Van Vuuren, T., Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid: een noodzakelijke paradox. *Tijdschrift voor HRM*, 9, 1-18.
- Vos, M., Sanders, J., Graafland, M., Thole, J. en Bosma, A. (2020). Whitepaper: O&O organisaties samen sterk voor meer eigen regie op duurzame inzetbaarheid.
- Vos, M., Roelse, V., Koopmans, L., van der Torre, W., Xavier, M., van der Horst, A., van Nispen, I., & Sanders, J. (2021). Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, editie 2, 61-80.

Bijlage A Deelnemerskenmerken

Tabel 4. Kenmerken van de deelnemende medewerkers

Kolompercentages	Meting		
	T0	T1	T2
Leeftijd			
Gemiddelde leeftijd [Range: 23-65]	51,7 jaar	52,7 jaar	53,7 jaar
Leeftijdscategorieën:			
- Tot en met 44 jaar	15,5%	22,1%	11,1%
- 45 tot en met 54 jaar	42,7%	26,0%	42,9%
- 55 jaar of ouder	41,8%	51,9%	46,0%
- N	232	76	63
Doe je op dit moment nog steeds mee aan DigiDuurzaam?	--	70,0%	--
- Ja, ik doe nog steeds mee	--	30,0%	--
- Nee, ik ben gestopt	--	110	--
- N			
Ben je man of vrouw?			
- Man	16,8%	19,5%	25,4%
- Vrouw	83,2%	80,5%	74,6%
- N	232	77	63
Wat is je hoogst voltooide opleiding?			
- VBO / Ambachtsschool / VMBO / LBO / MBO 1	20,7%	16,9%	22,2%
- Havo / MBO 2, 3 of 4 / VWO	62,1%	63,6%	55,6%
- HBO / Universiteit	17,2%	18,2%	22,2%
- Geen opleiding afgemaakt	0%	1,3%	0%
- N	232	77	63
Wat is je Functie?			
- Administratief medewerker financiën	37,5%	28,6%	35,8%
- Administratief medewerker sociaal domein	8,2%	6,5%	6,0%
- Administratief medewerker personeelsadministratie (HR)	3,4%	3,9%	4,5%
- Secretaresse	11,2%	18,2%	13,4%
- Medewerker DIV (Documentaire Informatievoorziening)	8,2%	6,5%	6,0%
- Anders, namelijk	31,5%	36,4%	34,3%
- N	232	77	67
Hoe lang werk je in deze functie (in jaren)? [Gemiddelde] [Range: 0-48]	14,7	13,7	15,6
- N	228	77	67
Hoe lang werk je bij je huidige werkgever (in jaren) [Gemiddelde] [Range: 0-47]	16,3	17,0	21,7
- N	124	72	67

Tabel 5. Kenmerken van de deelnemende leidinggevenden

Kolompercentages	Meting		
	T0	T1	T1
Leeftijd			
Gemiddelde leeftijd [Range: 37-64]	50,4 jaar	50,2 jaar	49,5 jaar
Leeftijdscategorieën:			
- Tot en met 44 jaar	19,5%	35,0%	42,9%
- 45 tot en met 54 jaar	46,3%	35,0%	28,6%
- 55 jaar of ouder	34,1%	30,0%	28,6%
- N	41	20	14
Doe je op dit moment nog steeds mee aan DigiDuurzaam?			
- Ja, ik doe nog steeds mee	--	74,1%	--
- Nee, ik ben gestopt	--	25,9%	--
- N	--	27	--
Ben je man of vrouw?			
- Man	56,1%	55,0%	64,3%
- Vrouw	43,9%	45,0%	35,7%
- N	41	20	14
Wat is je hoogst voltooide opleiding?			
- VBO / Ambachtsschool / VMBO / LBO / MBO 1	0%	0%	7,1%
- Havo / MBO 2, 3 of 4 / VWO	0%	0%	14,3%
- HBO / Universiteit	100%	100%	78,6%
- N	41	20	14
Wat is je Functie?			
- Leidinggevende	85,4%	100%	85,7%
- HR partner	4,9%	0%	0%
- Anders, namelijk	9,8%	0%	14,3%
- N	41	20	14
Hoe lang werk je al bij deze gemeente of gemeentelijke organisatie (in jaren)?			
[Gemiddelde] [Range: 1-30]	9,7 jaar	12,2 jaar	12,8 jaar
- N	12	12	14

Bijlage B Analyse open antwoorden

Naast de gesloten vragen waren er ook een aantal open vragen waarvan de antwoorden interessant zijn voor de evaluatie van het programma DigiDuurzaam. In deze bijlage is een samenvatting te lezen van de antwoorden die gegeven werden op de open vragen.

Vragen aan medewerkers

“Waarom ben je gestopt met het programma DigiDuurzaam?”

Op deze vraag word wisselend geantwoord. Twee medewerkers geven aan dat ze gestopt zijn omdat ze het te lastig vonden het programma volledig digitaal te volgen. Een medewerker geeft aan de interactie te missen. Medewerkers missen in de werksessie de interactie tussen verschillende gemeenten waarbij je elkaar kan inspireren, motiveren en van elkaar kan leren. De medewerker wijdt dit aan het feit dat de bijeenkomst online werd gegeven. Verder noemen een aantal medewerkers dat de inhoud tegenviel (n = 3). Ook bleek het lastig deel te nemen aan de sessies in verband met de bezetting op de afdeling (planning/vakanties) (n = 3). Men geeft aan dat het lastig was om de bijeenkomsten bij te wonen en alle huiswerkopdrachten te doen in verband met grote drukte op het werk (n = 2), en in combinatie met privé activiteiten (n = 1). Verder geven twee medewerkers aan digitale diepgang te missen, zij hadden verwacht dat de training meer in zou gaan op het verbeteren van digitale vaardigheden. Ook geven enkele medewerkers aan (n = 2) dat er in een specifieke sessie vooral dezelfde mensen aan het woord waren en dat het vooral ging over hun werk gerelateerde problemen, hier werd niet op ingegrepen. Sommige mensen zagen de meerwaarde van de training niet (n = 2) in en vonden de training niet concreet genoeg.

“Heb je tips of adviezen voor hoe het programma beter zou kunnen?”

De tips en adviezen die medewerkers na afloop van het programma gaven (op T1 of T2) zijn grofweg te clusteren in drie categorieën: 1) gericht op de verwachtingen en/of de inhoud van het programma, 2) gericht op de doelgroep van het programma, en 3) gericht op de vorm of het tempo van het programma. Negentien medewerkers gaven tips gericht op de verbetering van de verwachtingen en/of de inhoud van DigiDuurzaam. Uit de reacties blijkt dat deelnemers soms andere verwachtingen hadden van het programma dan het in werkelijkheid was. Zo hadden deelnemers verwacht dat het meer over nieuwe technologieën en het ontwikkelen van nieuwe digitale vaardigheden ging (mede door de naam DigiDuurzaam). Mensen waren verrast dat het meer over persoonlijke ontwikkeling ging, en minder praktijkgericht was dan verwacht. Negen deelnemers gaven tips gericht op het specifieker maken van de doelgroep bij aanvang van het programma. Uit de reacties blijkt dat zij vonden dat nu een te brede doelgroep betrokken is bij het programma, en dat het niet voor iedereen relevant is geweest. Dit vooraf beter specificeren, of afstemmen, zou beter zijn volgens hen. Tot slot waren er zeven medewerkers die tips hadden gericht op de vorm of het tempo van het programma. Eén persoon vond dat de timing van het programma slecht uitkwam, een ander wilde een hoger tempo, en een ander wilde juist meer tijd tussen de trainingdagen om de huiswerkopdrachten goed uit te kunnen voeren. Vier deelnemers geven aan dat een combinatie van fysieke en online bijeenkomsten beter was geweest dan alleen maar online bijeenkomsten.

Vragen aan leidinggevenden

“Waarom ben je gestopt met het programma DigiDuurzaam?”

Uit de antwoorden van de leidinggevenden blijkt hun team met name gestopt te zijn vanwege de vorm van het programma, of omdat het programma niet aansloot op de verwachtingen. Vijf

leidinggevendenden geven aan dat een compleet digitaal programma (vanwege corona) niet goed beviel. Ze geven aan dat medewerkers moeite hadden met deze vorm, en dat de digitale vorm weinig interactie bood. Drie leidinggevendenden geven aan dat hun team gestopt is omdat het programma niet aansloot op de verwachtingen. Verder geeft één leidinggevende aan dat het programma weinig vernieuwends liet zien en veel herhaling was van eerdere programma's/cursussen. Ook geeft deze leidinggevende aan dat de verantwoordelijkheid te veel bij de gemeente neergelegd werd, en niet genoeg bij de medewerker zelf. Verder zijn drie leidinggevendenden gestopt met het programma vanwege ziekte, verlof of werkdruk.

“Heb je tips of adviezen voor hoe het programma beter zou kunnen?”

Als verbetertips geeft men aan dat het wenselijk is om de sessies klassikaal (offline) te geven. Indien het niet anders dan online kan is het van belang om de interactie te waarborgen. Verder wordt gesuggereerd dat het handig is een intake te doen met medewerkers om te kijken hoe digitaal vaardig zij in eerste instantie al zijn. Ook geeft één leidinggevende aan dat de titel DigiDuurzaam niet de lading van het programma dekt, en medewerkers op het verkeerde been zet. Het programma gaat in diens opinie over talentontwikkeling van de medewerker zelf en niet zozeer over het functioneren op digitaal vlak. Verder wordt vermeld dat het programma vernieuwend moet zijn voor managers (n=1), en mogelijk meer in kan gaan op verandermanagement in plaats van gespreksvoering met medewerkers. Wederom wordt als tip gegeven, net als door medewerkers, om het programma ‘minder zweverig’ en concreter te maken (n=1) en dat de verwachtingen bij de deelnemers duidelijk gemanaged moeten worden (n=1). Verder geeft een leidinggevende aan dat het zou helpen als HRM een meer trekkende rol zou hebben en de aanpak meer organisatie breed gedragen zou worden, in plaats van alleen individuele medewerkers die deelnemen.

“Wat heb je tot nu toe zelf van het programma CrossOver (DigiDuurzaam) geleerd?”

Een kleine greep uit de antwoorden:

- “Hoe je met medewerkers in gesprek kan gaan.”
- “Hoe je medewerkers kunt motiveren om de regie over hun loopbaan te pakken.”
- “Dat het belangrijk is dat medewerkers dicht bij zichzelf blijven en dat iedereen zijn eigen tempo goed aangeeft.”
- “Dat er toch meer ontwikkelingen zijn dan gedacht, en dat we ons voor moeten bereiden op de veranderingen.”
- “Hoe je een discussie kan begeleiden over de impact van veranderende context op het eigen werk.”
- “Dat we vaardiger zijn dan dat we wisten, en dat we al heel goed bezig zijn met persoonlijke ontwikkeling.”
- “Niet zo heel veel. Het besef dat de medewerkers toch minder weten over ontwikkeling dan ik denk.”
- “De doelgroep van het programma vraagt veel meer begeleiding en sturing dan individuele ontwikkelprogramma's. Het is per keer goed kijken of een digitale vorm daarvoor geschikt is.”

“Welke factoren hebben een positieve invloed op de werking van het programma CrossOver (DigiDuurzaam)?”

Een kleine greep uit de antwoorden:

- “Uitwisselen van ideeën over groeien met verschillende collega's uit verschillende organisaties.”
- “Goede begeleiding en diversiteit in de groep.”
- “Medewerkers leren meer over zichzelf en zien het nut ervan in dat ze blijven ontwikkelen.”

- “Onderlinge contacten tussen medewerkers.”
- “Het ervaren; bijvoorbeeld zelf een robot bouwen en inzetten”
- “Laagdrempelig, leuk, motivatie vanuit de leiding, tijd ervoor vrijmaken”

“Welke factoren belemmeren de werking van het programma BijBlijven (DigiDuurzaam)?”

Bij de antwoordoptie ‘Anders, namelijk’, hebben 10 leidinggevenden belemmeringen aangegeven. Drie leidinggevenden geven aan dat tijd een probleem was: de gekte van de dag is vaak belangrijker is dan ruimte nemen om te werken aan ontwikkeling. Er moet binnen de organisatie meer oog zijn voor procesverbeteringen en persoonlijke ontwikkelingen, in plaats van vooral te sturen op taken en resultaten. Eén leidinggevende gaf aan dat sommige medewerkers niet over de digitale middelen beschikten om mee te doen aan het programma. Bij T2 gaven vier leidinggevenden aan dat de digitale vorm van DigiDuurzaam belemmerend was. Zij gaven aan dat door de volledig digitale vorm, de werkelijke ontmoeting en verbinding uitbleef. Tot slot geeft een leidinggevende aan dat de verwachtingen over het programma vooraf niet helder waren, en dat medewerkers te weinig urgentie en prikkels ervaren.