

I IN HET HART 2025

Werken aan de
digivaardigheid
binnen jouw
gemeente



Inleiding – Waarom deze aanpak?

De digitale transformatie is in volle gang – ook binnen gemeenten. Toch zien we in de praktijk dat digitalisering vaak sneller gaat dan de ontwikkeling van de mensen die ermee moeten werken. Nieuwe systemen worden ingevoerd, processen worden aangepast en tegelijkertijd neemt de werkdruk toe. Medewerkers voelen zich soms overvraagd of gefrustreerd, niet omdat ze onwillig zijn, maar omdat ze niet altijd goed zijn toegerust.



In de gemeente Venray hebben we die signalen serieus genomen. Wat begon als losse geluiden over 'gedoe met Teams' of hoe moet dat ook alweer, groeide uit tot de overtuiging: wij zetten de mens centraal in onze digitale transformatie. Niet de techniek, maar de medewerker is het vertrekpunt.

We willen een organisatie waarin mensen grip hebben op hun digitale werkomgeving. Waarin medewerkers de vaardigheden hebben om hun werk goed, veilig en met plezier te doen. Waar digitale tools ondersteunen – niet belemmeren. En waar ruimte is om te leren, te groeien en samen slimmer te werken.

Vanuit die ambitie is de aanpak I in het Hart ontstaan: een organisatiebrede beweging waarin we structureel werken aan het versterken van de digitale vaardigheden. Geen eenmalige training of project, maar een cyclische aanpak die past bij de realiteit van onze organisatie en onze mensen. In dit document nemen we je stap voor stap mee in onze aanpak – en wat we onderweg geleerd hebben. Niet als blauwdruk, maar als inspiratie. Zodat ook jouw gemeente kan bouwen aan een toekomst waarin iedereen mee kan in de digitale samenleving.

Inhoudsopgave

01. Onze visie op digivaardigheid	05
02. Hoe we zijn gestart	06
03. De opbouw van onze aanpak	08
04. Randvoorwaarden voor succes	21
05. De praktijk tot op heden	23
06. Hoe nu verder?	25

01. Onze visie op digivaardigheid

Digivaardigheid is meer dan het kunnen gebruiken van digitale tools. Het gaat over de mate waarin medewerkers in staat zijn om met vertrouwen, gemak en effectiviteit te werken in een digitale werkomgeving. Daarbij draait het niet om technische perfectie, maar om praktisch kunnen meedoen in de dagelijkse realiteit van het werk.

Voor ons is digivaardigheid dus geen doel op zich, maar een voorwaarde voor:

- Excellente dienstverlening aan inwoners, ondernemers en partners;
- Werkplezier en zelfredzaamheid van medewerkers;
- Veilig en efficiënt werken met informatie en systemen;
- Organisatieontwikkeling, innovatie en wendbaarheid.

We zien het versterken van digitale vaardigheden dan ook als onderdeel van een bredere ontwikkelbeweging. In een steeds veranderende omgeving willen we een organisatie zijn waar leren onderdeel van je werk is en waar medewerkers de ruimte krijgen om zich aan te passen, te verbeteren en mee te groeien met de opgaven van deze tijd & de toekomst.

DIGIVAARDIGHEID RAAKT IEDEREEN

Digivaardigheid is niet alleen relevant voor 'kantoorfuncties'. Ook medewerkers in het sociaal domein, in het fysieke domein of in uitvoerende functies krijgen steeds vaker te maken met digitale processen. Denk aan het gebruiken van een klantensysteem, het delen van informatie via Teams, of de komst van AI in je werk. Juist in die situaties is het essentieel dat mensen zich zeker voelen in hun digitale werkomgeving.

Daarom richten wij ons met onze aanpak op alle medewerkers, van baliemedewerker tot manager en van beleidsadviseur tot buitendienst. Uiteraard met oog voor verschillen in werkcontext en leervoorkeur.

GEEN ICT-PROJECT, MAAR EEN ORGANISATIEVRAAGSTUK

Bij veel organisaties ligt de verantwoordelijkheid voor 'digitale vaardigheden' bij ICT of HR. In onze visie is dit juist een thema dat de héle organisatie raakt. Want digitale volwassenheid vraagt om:

- Leiderschap dat ruimte geeft voor ontwikkeling;
- Communicatie die helpt om gedrag te veranderen;
- Medewerkers die mogen leren, vragen stellen en fouten maken.
- IT die toegankelijk en ondersteunend is;
- HR die inzet op leren en duurzame inzetbaarheid;

Pas als deze disciplines samenwerken, ontstaat er echt beweging. Dat is de kern van onze visie: digivaardigheid moet worden benaderd als een structurele veranderopgave – geen project, geen training, geen quick fix.

02. Hoe we zijn gestart

De oorsprong van onze aanpak ligt in twee sporen. Enerzijds kwamen er steeds vaker signalen van medewerkers die vastliepen in hun digitale werkomgeving: frustraties over Teams, Outlook, SharePoint, of simpelweg het gevoel de grip kwijt te zijn op alle digitale ontwikkelingen. Anderzijds liepen er binnen de organisatie op dat moment veel losse IT-initiatieven, van systeemimplementaties tot informatieveiligheidstrajecten, elk met hun eigen focus en aanpak.

Hoewel al deze initiatieven waardevol waren, groeide het besef dat er iets ontbrak: een overkoepelend verhaal én een integrale aanpak. Daarom is in 2024 besloten om digitale transformatie als organisatiebrede opgave te positioneren. Niet als technisch programma, maar als beweging die raakt aan mensen, systemen én processen.

I IN HET HART: DE MENS CENTRAAL IN DE TRANSFORMATIE

Bij het concretiseren van deze digitale transformatie werd al snel duidelijk dat de menselijke kant extra aandacht verdiende. Hoe goed je systemen ook inricht, zonder digivaardige medewerkers blijven ambities steken. Daarom is gekozen om een structurele veranderopgave op te starten onder de naam I in het Hart – gericht op het versterken van de digitale vaardigheden van alle medewerkers. De naam verwijst niet alleen naar de 'I' van informatie en ICT, maar ook naar de plek van het individu in het hart van de organisatie. Daarmee maakten we meteen duidelijk: deze ontwikkeling draait niet om systeem of proces, maar om mensen.

EEN PROJECTTEAM MET MENSEN UIT DE PRAKTIJK

Om de aanpak goed te laten aansluiten bij de realiteit van Venray, is een projectteam samengesteld met collega's uit verschillende onderdelen van de organisatie. Wat hen bond: een sterke affiniteit met het onderwerp én een goed gevoel voor wat leeft in de organisatie. Zonder eerst uitgebreide interviews of rapportages te doen, is dit team samen gaan nadenken over: hoe pakken we dit aan op een manier die past bij Venray? Wat is praktisch haalbaar? Wat is motiverend voor medewerkers? En hoe zorgen we voor beweging zonder overbelasting? De kracht zat in de diversiteit: vanuit HR, communicatie, IT en leren & ontwikkelen brachten teamleden verschillende perspectieven in. Zo ontstond een thematische aanpak die tegelijk mensgericht, realistisch en uitvoerbaar is – en die vanaf de start breed werd gedragen.

03. De opbouw van onze aanpak

Toen het projectteam van I in het Hart werd gevormd, stond één vraag centraal: hoe pakken we dit aan op een manier die past bij Venray? We wilden geen overdadig programma of dure consultancy, maar een praktische en gedragen aanpak die aansluit op onze praktijk. Daarbij hielden we vast aan drie uitgangspunten:

1. **Werk met een vaste cyclus**
2. **Meet gericht per thema en doelgroep**
3. **Bied alleen training aan waar het nodig is**

Maar voordat we deze aanpak ontwikkelden, keken we eerst om ons heen.

Aanpak I in het Hart

Stappen tot een succesvolle ontwikkeling van de digitale vaardigheden



EEN BEWUSTE KEUZE: WEG VAN DE GROTE TOETS

In de beginfase deden we een korte marktverkenning. We onderzochten welke methodes en tools beschikbaar waren om digitale vaardigheden te meten. Wat daarbij opviel: veel partijen werkten met een eenmalige, uitgebreide toets. Deze was vaak gestandaardiseerd en toetsend van aard.

Dat past niet bij hoe wij als gemeente werken. Een 'grote toets' voelt al snel als een beoordeling en vraagt veel tijd van de medewerkers. Medewerkers ervaren dit als spannend of controlerend, en raken daardoor juist minder gemotiveerd. Fouten voelen als falen. En misschien nog wel belangrijker: het is een momentopname die weinig zegt over structurele behoeften en borging. Daar komt bij dat de digitale wereld snel verandert. Als je nu een toets afneemt en pas een half jaar later met training start, is een deel van de uitkomsten al achterhaald. In de tussentijd zijn tools aangepast, is het werk veranderd of is de urgentie verschoven. De waarde van zo'n toets verdampst al snel.

Onze conclusie: een eenmalige toets levert te weinig op. Wat we nodig hadden, was een lichte, cyclische en thematische aanpak die dicht op de praktijk zit en makkelijk mee beweegt met de ontwikkeling binnen en buiten de organisatie.

1. CYCLISCH EN THEMATISCH WERKEN

We werken elk kwartaal met een vast thema. Zo brengen we focus aan en maken we leren overzichtelijk. Elk kwartaal bevat dezelfde onderdelen:

- Een herkenbaar en relevant thema (zoals 'AI geletterdheid')
- Een korte meting bij de start
- Gerichtte communicatie en training
- Evaluatie en terugkoppeling

Door dit ritme ontstaat rust en herkenbaarheid. Elk kwartaal biedt ruimte om gericht te leren, zonder dat het voelt als 'nog iets erbij'. Bovendien sluit het goed aan op bestaande ontwikkelroutines in de organisatie.

2. GERICHT METEN PER FUNCTIEGROEP

In plaats van één grote toets werken we met korte, thematische vragenlijsten. Medewerkers krijgen een vragenlijst van maximaal 10 minuten, afgestemd op het thema. De vragen gaan over herkenbare handelingen: “Kun je in Teams iemand makkelijk vinden?” of “Weet je waar je een gedeeld bestand opslaat?” Per functiegroep hebben we een minimumniveau bepaald: wat moet je kunnen om je werk goed te doen binnen dit thema? Alleen medewerkers die onder dat niveau scoren, krijgen een verplichte training aangeboden. De rest mag zelf kiezen of ze willen bijleren.

Hierdoor voelt het eerlijk en op maat. Het voorkomt dat mensen onnodig tijd kwijt zijn aan dingen die ze al beheersen – en het vergroot het draagvlak.

3. ALLEEN TRAINEN WAAR HET NODIG IS

De vragenlijst is geen doel op zich. Hij dient als instrument om gericht ondersteuning te bieden. We hanteren het principe: alleen trainen als je het nodig hebt. Het leer aanbod is kort, praktisch en positief ingestoken:

- Workshops van één uur, online of fysiek
- Microlearnings
- Informatie via intranet: tips, video's, korte handleidingen

Leidinggevenden krijgen ondersteuning om het thema in hun team bespreekbaar te maken. Daarnaast zetten we communicatie bewust in om nieuwsgierigheid en leergierigheid te stimuleren – met voorbeelden van collega's, herkenbare situaties en kleine successen.

SAMENGEVAT:

De kracht van onze aanpak zit in de eenvoud. Elk kwartaal pakken we één onderwerp aan, met een korte vragenlijsten en praktische interventies. Geen grote toetsen, geen zware systemen. Wél relevante ondersteuning, voor de juiste mensen, op het juiste moment met de aansluiting op onze organisatie.

04. Randvoorwaarden

voor succes

Een aanpak als I in het Hart vraagt meer dan een goed plan of een paar inspirerende trainingen. Het vraagt om randvoorwaarden die ervoor zorgen dat medewerkers niet alleen kúnnen leren, maar zich ook veilig en gesteund voelen om dat te doen. Zonder die randvoorwaarden blijft het risico bestaan dat de beweging stilvalt zodra de aandacht verslapt of projecten wisselen.

Wij hebben daarom vanaf het begin ingezet op een stevig fundament – organisatorisch, sociaal en praktisch. Hieronder beschrijven we de belangrijkste randvoorwaarden die het succes van onze aanpak bepalen.

1. VERTROUWEN EN PRIVACY ALS BASIS

Leren begint bij veiligheid. Medewerkers moeten erop kunnen vertrouwen dat hun deelname aan scans en trainingen niet wordt gebruikt voor beoordeling of prestatiegesprekken. De resultaten van de kwartaalmetingen worden daarom uitsluitend op geaggregeerd niveau gedeeld met teams of management. Individuele scores zijn alleen zichtbaar voor de medewerker zelf. Zo creëren we ruimte om eerlijk te antwoorden en te erkennen wat iemand nog lastig vindt. Die openheid is cruciaal om écht te kunnen groeien. Zonder vertrouwen geen ontwikkeling.

2. DEELNAME IS VANZELFSPREKEND, NIET BELADEN

Om structureel te kunnen bouwen aan digitale vaardigheden is meedoen aan de kwartaalmetingen verplicht voor alle medewerkers. Waar uit de resultaten blijkt dat iemand onder het minimumniveau scoort, is deelname aan de bijbehorende training eveneens verplicht.

We leggen daar echter niet de nadruk op in de communicatie. De boodschap die we uitdragen is positief en uitnodigend: samen slimmer werken, samen groeien. De verplichting is er om iedereen mee te krijgen, niet om te controleren. We zien het als een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de basis op orde te houden – net zoals bij informatiebeveiliging of veiligheid op de werkvloer.

3. TIJD EN RUIMTE OM TE LEREN

Digivaardigheid ontwikkel je niet 'erbij'. Daarom is het belangrijk dat leidinggevendenden leren en ontwikkelen actief meenemen in de werkplanning. Een korte training of vragenlijst mag geen extra belasting zijn, maar onderdeel van het normale werkritme. Hier moet een manager aandacht aan besteden en ruimte hiervoor creëren.

Door bijvoorbeeld in teamoverleggen een kwartier te reserveren voor het thema van het kwartaal, blijft leren concreet, klein en haalbaar. Ook helpt het als successen – hoe klein ook – zichtbaar worden gemaakt. Dat versterkt het gevoel dat tijd besteden aan leren zinvol is.

4. LEIDERSCHAP EN VOORBEELDGEDRAG

De rol van leidinggevendenden is doorslaggevend. Zij geven het voorbeeld door zelf mee te doen aan vragenlijsten en trainingen, vragen te stellen en transparant te zijn in hun eigen groeipunten. Daarnaast zorgen zij ervoor dat het gesprek over digitale vaardigheden onderdeel wordt van de reguliere gesprekscyclus – niet als verplicht nummer, maar als normaal gesprek over groei. We zien dat teams waarin leidinggevendenden zichtbaar meedoen, een hogere deelname en positiever leerklimaat hebben. Leiderschap betekent hier: ruimte geven, stimuleren en normaliseren.

5. SAMENWERKING TUSSEN DISCIPLINES

Digivaardigheid is geen thema van één afdeling. In onze aanpak werken HR, communicatie, IT, leren & ontwikkelen en het gehele management nauw samen.

- HR borgt het in gesprekscycli.
- Communicatie vertaalt de thema's naar begrijpelijke en motiverende taal.
- Informatiemanagement en ICT zorgen dat de technische kant klopt.
- Leren & ontwikkelen maakt ondersteunend leer beleid, biedt het trainingsaanbod en ondersteunt teams.
- Vakteams bieden de kennis die nodig is voor een specifiek thema.

Door deze samenwerking ontstaat een gezamenlijke verantwoordelijkheid in plaats van losse initiatieven. Dat maakt I in het Hart duurzaam.

6. AANSLUITING OP ANDERE PROGRAMMA'S

Onze aanpak staat niet op zichzelf. Ze sluit aan bij bredere organisatie-initiatieven, zoals informatiebeveiliging, datagedreven werken, innovatie en duurzame inzetbaarheid. Waar mogelijk koppelen we thema's aan lopende trajecten – bijvoorbeeld een kwartaal over "veilig digitaal werken" tegelijk met de campagne over informatiebewustzijn.

Zo versterken initiatieven elkaar en voorkomen we versnippering. I in het Hart fungeert daarmee als verbindende schakel tussen de verschillende programma's binnen de digitale transformatie.

7. CONTINUÏTEIT IN AANDACHT EN MIDDELEN

Tot slot vraagt een beweging als deze om structurele aandacht en een vaste plek in de organisatie. Niet als tijdelijk project, maar als onderdeel van de manier waarop we werken. Dat betekent ook: een klein, maar stabiel team dat de cyclus bewaakt, resultaten evalueert en nieuwe thema's voorbereidt.

Door elk kwartaal zichtbaar te blijven en resultaten te delen, houden we de energie vast. Zo groeit I in het Hart stap voor stap uit tot een vanzelfsprekend onderdeel van onze organisatiecultuur.

KORTOM:

De aanpak werkt alleen als de randvoorwaarden op orde zijn. Vertrouwen, tijd, leiderschap en samenwerking vormen samen de voedingsbodem waarop digitale vaardigheden kunnen groeien. De verplichte deelname zorgt dat iedereen meedoet; de positieve insteek zorgt dat iedereen dat ook wil. Pas dan wordt I in het Hart niet alleen een project, maar een blijvende beweging van mensen die gemotiveerd zijn, kunnen en durven meegaan in de digitale verandering.

05. De praktijk tot op heden

Sinds de start van I in het Hart is veel gebeurd. Wat begon als een experiment om digitale vaardigheden beter te ondersteunen, is uitgegroeid tot een herkenbare beweging binnen de organisatie. De aanpak is inmiddels stevig ingebed in de praktijk – met groeiende deelname, waardevolle inzichten en zichtbare cultuurverandering als resultaat.

I in het Hart - AI geletterdheid

[Youri Veldman + 1 andere trainer](#)

Online training 30m Nederlands

Beschrijving

Deze e-learning is onderdeel van I in het Hart en is voor alle medewerkers verplicht te volgen. Dat komt niet alleen voort uit onze eigen ambitie om samen digitaal vaardiger te worden, maar ook uit de wettelijke verplichting om als organisatie te investeren in AI-geletterdheid.

In de training leer je op een toegankelijke manier:

[Toon volledige beschrijving](#)

AI geletterdheid

Je kunt geen acties uitvoeren in de voorvertoningsmodus

[Start](#)

30m

Taal: Nederlands

14 deelnemers

1. DEELNAME EN BEREIK

De betrokkenheid groeit elk kwartaal. Inmiddels neemt meer dan 95% van de medewerkers actief deel aan de metingen, een percentage dat hoger ligt dan bij veel andere interne onderzoeken. Ook de deelname aan trainingen is stabiel en positief: de meeste medewerkers die onder de drempelwaarde scoorden, volgden direct de bijbehorende training.

Daarnaast zien we een groeiende groep die vrijwillig deelneemt aan extra leermodules of microlearnings – een teken dat de intrinsieke motivatie om digitaal vaardiger te worden toeneemt.

	Meting 1	Meting 2
Uitgenodigd	364	420
Ingevuld	339	339
Niet ingevuld	25	21

2. METEN ÉN LEREN IN ÉÉN FLOW

Een belangrijke les is dat meten pas waardevol is als het direct gevolgd wordt door leren. In de eerste cyclus merkten we dat medewerkers na de meting nieuwsgierig werden naar hun eigen uitslag en vervolgstappen.

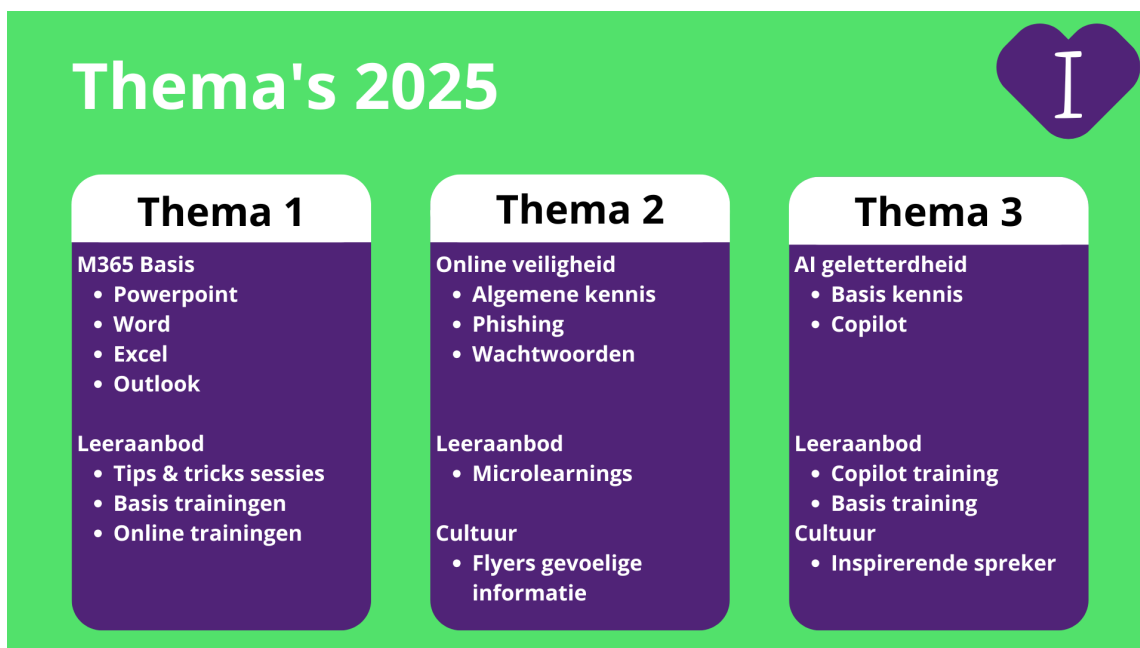
Daarom hebben we geleerd dat het cruciaal is om vóór de meting al een passend leer- en ontwikkelaanbod klaar te hebben staan. Zo blijft de energie behouden en wordt leren een logische vervolgstap in plaats van een losse activiteit. Deze “flow” – van meten naar leren – blijkt een sleutelfactor voor succes.

3. DE ROL VAN LEIDINGGEVENDEN

De rol van leidinggevenden is een tweede belangrijke les. Teams waarin leidinggevenden het onderwerp actief bespreekbaar maken, tonen een duidelijk hogere betrokkenheid en leercurve. Hun voorbeeldgedrag – zelf meedoen aan de meting, de resultaten delen en aandacht geven aan het thema in teamoverleggen – maakt het verschil. Hierin gaan we de komende tijd extra investeren.

4. VERBINDING MET ANDERE THEMA'S

De thematische opzet maakt het mogelijk om aan te sluiten bij andere lopende programma's. Zo koppelden we eerdere kwartalen aan informatiebeveiliging, AI-geletterdheid en datagedreven werken. Die kruisverbanden zorgen voor samenhang binnen de digitale transformatie en versterken het draagvlak bij management en medewerkers.



06. Hoe nu verder?

Na de eerste succesvolle fasen van I in het Hart is het tijd om te evalueren, te verdiepen en de aanpak verder te versterken. De basis staat, de beweging is zichtbaar – maar er is ook nog volop ruimte om te groeien.

1. EVALUEREN EN LEREN VAN DE PRAKTIJK

We nemen de tijd om de aanpak zorgvuldig te evalueren. Niet alleen om te meten wat er is bereikt, maar vooral om te begrijpen hoe medewerkers en leidinggevendenden de aanpak ervaren. Daarbij kijken we onder andere naar:

- De effectiviteit van de kwartaalmetingen en trainingen;
- De impact op het werkplezier en de digitale zelfstandigheid van medewerkers;
- De rol en ondersteuning van leidinggevendenden;
- En de aansluiting met andere organisatieontwikkelingen.

Deze evaluatie gebruiken we om de aanpak verder te finetunen: wat werkt goed, wat kan eenvoudiger of effectiever, en waar ligt de meeste energie in de organisatie?

2. VERLENGING VAN HET TRAJECT

Gezien het succes en de positieve reacties is het onze intentie om I in het Hart te verlengen en structureel te verankeren. Niet als tijdelijk project, maar als blijvende beweging binnen de organisatie.

Daarbij kijken we ook naar manieren om de samenwerking met andere gemeenten en partners voort te zetten, zodat we kennis blijven uitwisselen en elkaar kunnen versterken.

3. MEER AANDACHT VOOR CULTUUR EN VERBINDING

De komende periode willen we sterker inzetten op de cultuurkant van digitale transformatie. Digivaardigheid draait niet alleen om kennis en kunde, maar ook om houding, gedrag en de ruimte om te leren.

Daarom breiden we de aanpak uit met initiatieven die de leer- en verandercultuur versterken, zoals:

- Inspirerende sprekers en masterclasses over digitaal werken en toekomstbestendig leren;
- Inloopspreekuren voor medewerkers met vragen of kleine digitale frustraties;
- Campagnes en verhalen die het leren zichtbaar maken en successen vieren.

Door deze initiatieven willen we de beweging verder verdiepen en versterken: van vaardigheid naar gedrag, van leren naar cultuur.

4. DE VOLGENDE STAP

Met de verlenging van I in het Hart zetten we een volgende stap in onze digitale transformatie. De aanpak heeft bewezen te werken – nu is het moment om die verder te laten groeien en duurzaam te verankeren.

Niet met *nóg* meer projecten of systemen, maar met aandacht voor wat *écht* het verschil maakt: mensen die met vertrouwen, plezier en nieuwsgierigheid werken in een digitale wereld.

KORT GEZEGD:

We blijven leren, verbeteren en verbinden. I in het Hart blijft bewegen – en met elke stap groeit onze organisatie mee.

Heeft u nog vragen of wilt u verder hierover in gesprek neem dan contact op met de projectleider: *Youri Veldman*,
youri.veldman@venray.nl