

# **De digitale gemeente**

*Onderzoek naar digitale vaardigheden bij de medewerkers van  
afdeling Werk en Inkomen van gemeente Utrecht*

Masterscriptie Barbara Verstappen

5781639

Universiteit Utrecht, Opleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap

Master Communicatie, Beleid en Management

Naam begeleider: dr. Madeline Winnubst

Tweede begeleider: dr. Arnold Wilts

Juni 2017

## Voorwoord

Hier voor u ligt mijn masterscriptie over het leren van digitale vaardigheden bij de medewerkers van de gemeente Utrecht. Voorafgaand aan het scriptieproces wist ik al dat ik iets met digitalisering binnen de publieke sector wilde gaan doen. Ik ben blij dat wij in november een excursie hebben gehad naar de gemeente Den Bosch waar het onder andere ging over de digitale vaardigheid van de medewerkers van de gemeente. Hierdoor wist ik dat ik hier onderzoek naar wilde gaan doen voor mijn masterscriptie.

Nog blijer was ik, achteraf gezien, dat het bij de gemeente Den Bosch niet mogelijk was om mijn scriptie te schrijven. Hierdoor moest ik op zoek naar een andere gemeente. Via Projectmanagementbureau kwam ik bij de juiste persoon terecht binnen de gemeente Utrecht die mij hier mee zou kunnen helpen, namelijk Lonneke Ceelie. Lonneke is projectmanager van het project Digivaardig en heeft mij heel erg geholpen met het vinden van de juiste invalshoek voor mijn scriptie. Verder was Roel Bieleveldt vanuit het CHRM betrokken bij mijn onderzoek omdat het in mijn onderzoek ook gaat over het leren en over vaardigheden. Ik wil Lonneke en Roel ontzettend bedanken voor het ondersteunen, meedenken en natuurlijk voor het aandragen van de respondenten. Zonder jullie was het zeker niet gelukt. Verder wil ik ook graag de teamleiders van de afdeling Werk en Inkomen bedanken dat ik bij hun op de afdeling de interviews heb mogen afnemen. Zij hebben tijd voor mij vrijgemaakt en medewerkers van hun team bereid gevonden die wilden meewerken aan mijn onderzoek.

Natuurlijk wil ik ook mijn scriptiebegeleidster Madeline Winnubst bedanken voor haar hulp afgelopen half jaar. Ik kon altijd bij haar terecht met vragen en ik heb nooit lang hoeven te wachten op feedback, ook al was het nog kort voor een deadline. Ze wist in haar feedback altijd kritische vragen te stellen, zodat mijn stukken net weer dat stukje beter werden.

Dus, na zeven mooie jaren is het dan toch tijd om gedag te zeggen tegen mijn leven als student. Al mijn lieve vrienden en familie heel erg bedankt voor deze mooie jaren!

Barbara Verstappen

## Samenvatting

Digitalisering is een maatschappelijke trend. De Nederlandse bevolking is digitaler dan ooit, de moderne burger is altijd online en heeft op ieder moment beschikking over grote communicatiemogelijkheden en informatie (Bardoel, Romijn, Weltevreden, & Raatgever, 2014). De digitalisering vindt ook plaats binnen de gemeentes. In het regeerakkoord van oktober 2012 is opgenomen dat gemeentes de dienstverlening digitaal moeten kunnen afhandelen met burgers en bedrijven (Rutte & Samsom, 2012). Maar ook intern en in de backoffices van gemeentes vindt een digitaliseringsslag plaats. Dit heeft impact op de medewerkers van gemeentes; zij moeten met deze digitalisering meekomen. Volgens Van Dijk en Van Deursen (2010) is dit niet voor elke ambtenaar even gemakkelijk. Dit onderzoek kijkt hoe de afdeling Werk en Inkomen (WenI) van de gemeente Utrecht omgaat met de digitalisering en de daarbij behorende digitale vaardigheden en hoe de medewerkers van deze afdeling hun digitale vaardigheden leren. De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Wat hebben teams van de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Utrecht nodig om blijvend hun digitale vaardigheden te leren en te ontwikkelen en welke rol heeft een teamleider hierin?

Om deze vraag te beantwoorden, probeer ik eerst antwoord te geven op de deelvragen. Allereerst voer ik een literatuuronderzoek uit om er achter te komen hoe het leren van digitale vaardigheden vorm krijgt in een 'e-government setting'. Daarna probeer ik door empirisch onderzoek er achter te komen hoe de teams van de afdeling WenI van de gemeente Utrecht digitale vaardigheden leren en hoe er in de teams om wordt gegaan met de verschillende leerstijlen. Daarnaast verwacht de gemeente Utrecht dat het ervaren van urgentie om blijvend digitale vaardigheden een belangrijke rol speelt hierin. De verwachting is dat de urgentie niet wordt ervaren door de medewerkers van de gemeente Utrecht. Als laatste zal ik kijken naar de verschillen en overeenkomsten tussen de medewerkers en teamleiders van de afdeling WenI als het gaat om digitale vaardigheden en het leren van digitale vaardigheden.

In dit onderzoek maak ik gebruik van de concepten digitalisering, digitale vaardigheden en lerende organisatie. Digitalisering is volgens Sabbagh et al. (2012) de omvangrijke invoering van aangesloten digitale technologieën en toepassingen door consumenten, bedrijven en overheden. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling naar ‘e-government’, waarbij een overheid gebruik maakt van ICT om overheidsprocessen te ondersteunen, burgers te betrekken en overheidsdiensten te leveren (Sharma & Gupta, 2003). Digitale vaardigheden zijn volgens Sabbagh et al. (2012) “het vermogen van gebruikers om digitale diensten te integreren in hun leven en werk” (p. 8). Hierbij gaat het volgens Van Dijk, De Haan, Rijken en Verweij (2000) ook om de eerdere ervaringen en vertrouwdheid met nieuwe technologie. Opleidingsniveau en leeftijd zijn belangrijke voorspellers van digitale vaardigheid (e.g., Van Deursen & Van Dijk, 2009a). Een lerende organisatie is lerend wanneer de medewerkers het complexe geheel zien (Senge, 1990). Hierbij is het belangrijk dat medewerkers in organisaties ook *double loop* leren (Argyris, 1991). Dit houdt in dat medewerkers naar hun eigen handelen kunnen kijken en hiervan leren.

De respondenten hadden verschillende stijlen om digitale vaardigheden te leren. Sommigen vonden het fijn om zelfstandig te leren, sommige leerden het liefste van elkaar of door het volgen van een training. De teams hielden genoeg rekening met deze verschillende leerstijlen en er was ruimte voor de respondenten om hun eigen manier te kiezen. De meeste respondenten ervaarden geen urgentie om hun digitale vaardigheden uit te breiden, omdat ze met de digitale vaardigheden die ze momenteel hebben hun werk goed genoeg kunnen uitvoeren. Een klein gedeelte ervaarde deze urgentie wel, omdat ze wisten dat het werk zal gaan veranderen en veel taken door de computer overgenomen gaan worden. Zij handelden hier dan ook naar door bijvoorbeeld digitale trainingen te volgen. De respondenten die een medewerkersfunctie hadden kwamen in veel opzichten overeen met de respondenten die een teamleidersfunctie bekleeden als het ging om de definitie van digitale vaardigheid en lerende organisatie en het omgaan met verschillende leerstijlen. Ze verschilden echter in het ervaren van urgentie. Alle respondenten met een teamleidersfunctie ervaarden deze urgentie. Verder benadrukten de respondenten met een teamleidersfunctie dat medewerkers zich vaak overschatten als het gaat om digitale vaardigheid. Ik denk dat dit te verklaren is aan de manier waarop de respondenten digitale vaardigheden definiëren. De respondenten vonden iemand digitaal vaardig als iemand het werk goed kan uitvoeren met de benodigde systemen. Het gaat hier echter ook om de vertrouwdheid

met nieuwe systemen (Van Dijk et al., 2000). Wanneer de respondenten deze definitie toepassen zullen ze waarschijnlijk minder digitaal vaardig zijn.

Als antwoord op de hoofdvraag blijkt dat de respondenten trainingen willen volgen om hun digitale vaardigheden te blijven ontwikkelen. Een aantal respondenten wilt enkel op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen omtrent digitalisering. Welke rol een teamleider hierin speelt is verschillend. Sommige respondenten geven teamleiders een grote rol, waarbij de teamleiders de medewerkers moet stimuleren om trainingen te volgen en op de hoogte moet zijn van welke digitale vaardigheden er missen. Een klein aantal respondenten ziet ook een rol voor de medewerker zelf, waarbij de medewerkers zelf moeten aangeven wanneer ze vaardigheden missen en zelf op de hoogte moeten blijven van ontwikkelingen omtrent digitalisering.

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	8
1.1 Probleemstelling.....	9
1.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.....	10
2. Contexthoofdstuk: De gemeente Utrecht.....	12
2.1 Leervisie gemeente Utrecht.....	12
2.2 Afdeling Werk en Inkomen.....	14
2.3 Project Digivaardig .....	16
2.4 Samenvatting.....	17
3. Methode .....	19
3.1 Keuze kwalitatief onderzoek.....	19
3.2 Literatuuronderzoek .....	20
3.3 Empirisch onderzoek.....	22
4. Literatuuronderzoek.....	28
4.1 Digitalisering.....	28
4.2 Digitale vaardigheden .....	33
4.3 Lerende organisatie .....	40
4.4 Beantwoording deelvraag 1.....	44
5. Resultaten.....	47
5.1 Digitalisering.....	47
5.2 Digitale vaardigheden .....	51
5.3 Leren.....	58
6. Analysehoofdstuk .....	63
6.1 Resultaten digitalisering.....	63
6.2 Resultaten digitale vaardigheden .....	65
6.3 Resultaten leren.....	66
6.4 Beantwoording deelvraag 2.....	67
6.5 Beantwoording deelvraag 3.....	68
6.6 Beantwoording deelvraag 4.....	68
7. Conclusie .....	71
7.1 Belangrijkste inzichten.....	72

8. Discussie .....	74
8.1 Reflectie onderzoeksproces .....	74
8.2 Aanbevelingen.....	74
Referenties .....	76
Bijlage 1: Specificatie teamleiders en medewerkers .....	80
Bijlage 2: Topiclijsten.....	82
Bijlage 3: Codeboom .....	85

## 1. Inleiding

In het regeerakkoord van oktober 2012 is als een van de belangrijkste doelstellingen opgenomen dat de dienstverlening door de overheid beter moet. “Bedrijven en burgers dienen uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen digitaal te kunnen afhandelen” (Rutte & Samsom, 2012, p. 10). De digitalisering van de overheid is verder opgepakt in de Visiebrief digitale overheid 2017 van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Plasterk, 2013). Hierin wordt benadrukt dat de samenleving zich de laatste jaren heeft ontwikkeld van een e-samenleving, waarin de nadruk lag op technologische mogelijkheden, naar een i(nformatie)-samenleving waarin informatiestromen van steeds groter belang zijn.

De digitalisering binnen gemeentes past binnen de bredere trend van de maatschappelijke digitalisering. Onder deze digitalisering worden technologische ontwikkelingen verstaan, zoals het groeiende gebruik van (vooral mobiel) internet door consumenten en de opbouw en inzet van grote producten- én consumentendatabases (big data) (Bardoel et al., 2014). De Nederlandse bevolking is digitaal dan ooit; ruim 67% heeft een smartphone en 53% een tablet. De moderne burger is altijd online en heeft op ieder moment de beschikking over grote hoeveelheid communicatiemogelijkheden en informatie (Bardoel et al., 2014).

De digitalisering van gemeentes houdt niet alleen in dat gemeentes de dienstverlening naar de burger toe digitaal moeten afhandelen. Ook intern en in de backoffices van gemeenten vindt een digitaliseringsslag plaats<sup>1</sup>. Een voorbeeld hiervan is Het Nieuwe Werken, wat steeds meer gemeentehuizen doorvoeren. In de nieuwe cao dat de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de vakbonden met elkaar afsloten staat dat in 2017 alle gemeenteambtenaren de mogelijkheid krijgen om plaats- en tijdonafhankelijk te werken.<sup>2</sup> Veel medewerkers hebben geen vaste werkplek meer en informatie is voor iedereen bereikbaar. Hiermee wordt een groot beroep gedaan op de informatiebeveiliging<sup>3</sup>.

De digitalisering binnen gemeentes heeft natuurlijk veel impact op de medewerkers van gemeentes. Zijn deze medewerkers wel klaar voor de digitalisering? Door de digitalisering verwachten gemeentes dat de medewerkers van gemeentes hun digitale vaardigheden blijven ontwikkelen. Dit is niet voor elke gemeentelijke medewerker even gemakkelijk volgens Van

---

<sup>1</sup> <https://brightanswers.eu/nl/academy/ict-trends-in-gemeenteland-digitalisering-en-e-overheid>. Geraadpleegd op 20 maart 2017.

<sup>2</sup> <http://www.werken20.nl/nieuws-over-nieuwe-werken/productiviteit/26176/gemeenteambtenaren-willen-ook-steeds-meer-het-nieuwe-werken/>. Geraadpleegd op 20 maart 2017.

<sup>3</sup> <https://brightanswers.eu/nl/academy/ict-trends-in-gemeenteland-digitalisering-en-e-overheid>. Geraadpleegd op 20 maart 2017.



Deursen en Van Dijk (2010). Uit dit onderzoek blijkt dat jongere werknemers beter ontwikkelde digitale vaardigheden hebben dan oudere en dat ambtenaren met uitvoerende taken beter scoren dan beleidsadviseurs en beleidsmedewerkers met administratieve taken. Maar over het algemeen blijkt dat alle werknemers er wat aan zouden hebben als ze hun vaardigheden verder ontwikkelen (Van Deursen & Van Dijk, 2010).

Het gaat bij de digitalisering in gemeentes dus niet alleen of medewerkers digitaal vaardig genoeg zijn, maar ook of medewerkers er genoeg van bewust zijn dat ze hun digitale vaardigheden moeten blijven ontwikkelen. Hierbij is het belangrijk dat medewerkers genoeg aanpassingsvermogen hebben om hun digitale vaardigheden verder te blijven ontwikkelen. Binnen gemeente Utrecht leeft het ontwikkelen van digitale vaardigheden nog niet heel erg bij de medewerkers (L.C., persoonlijke communicatie, 15 februari 2017). De gemeente is onlangs gestart met een project genaamd Digivaardig, waarbij medewerkers de mogelijkheid krijgen om hun digitale vaardigheden verder te ontwikkelen. Medewerkers van de gemeente Utrecht kunnen zich hier zelf voor aanmelden, maar hier maken de medewerkers nog niet veel gebruik van (L.C., persoonlijke communicatie, 15 februari 2017). De medewerkers van de gemeente Utrecht bestempelen het ontwikkelen van digitale vaardigheden wel als belangrijk, maar niet als urgent (prioriteitenmatrix van Covey, 1989). Over het algemeen wordt een probleem omtrent (niet genoeg ontwikkelde) digitale vaardigheden pas opgemerkt wanneer er iets fout gaat, zoals een datalek. Voor de rest is er weinig aandacht voor digitale vaardigheden en blijven eventuele problemen bij de gemeente Utrecht als het gaat om digitale vaardigheden onder de oppervlakte.

### *1.1 Probleemstelling*

Dit onderzoek vindt plaats op de afdeling Werk en Inkomen (WenI) van de gemeente Utrecht. Het doel van dit onderzoek is inzicht verschaffen in wat teams nodig hebben om blijvend aan hun digitale vaardigheden te werken en welke rol de teamleider hierin zou moeten nemen. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen de ervaringen van teamleiders en medewerkers van de afdeling WenI. De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Wat hebben teams van de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Utrecht nodig om blijvend hun digitale vaardigheden te leren en te ontwikkelen en welke rol heeft een teamleider hierin?

Om deze vraag te beantwoorden probeer ik eerst antwoord te geven op de volgende deelvragen:

- 1) Hoe kan het leren van digitale vaardigheden vorm krijgen in een ‘e-government setting’?
- 2) Hoe leren teams van de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Utrecht digitale vaardigheden en hoe gaan deze teams om met verschillende leerstijlen?
- 3) Ervaren teams van de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Utrecht urgentie om blijvend digitale vaardigheden te leren en, zo ja, leidt die urgentie ook tot handelen?
- 4) Welke verschillen en overeenkomsten worden er ervaren tussen medewerkers en teamleiders van de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Utrecht wanneer het gaat om digitale vaardigheden en het leren van digitale vaardigheden?

De eerste deelvraag wordt beantwoord door middel van een literatuuronderzoek. In dit literatuuronderzoek zal ik de concepten digitalisering, digitale vaardigheden en lerende organisatie uitzetten om antwoord te geven op deze deelvraag. Deelvraag 2 tot en met 4 ga ik proberen te beantwoorden door empirisch onderzoek, waarbij ik interviews heb afgenomen onder medewerkers van de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Utrecht.

### *1.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie*

Dit onderzoek is momenteel erg van belang. We leven in een maatschappij waarin digitalisering een trend is. De gemeente Utrecht gaat hier ook in mee. Door de digitalisering is het belangrijk dat de medewerkers van gemeente Utrecht hun digitale vaardigheden blijven ontwikkelen. Het blijven ontwikkelen van digitale vaardigheden staat echter nog niet hoog op de agenda, omdat de meeste medewerkers het wel belangrijk vinden maar niet urgent (L.C., persoonlijke communicatie, 15 februari 2017). Hun digitale vaardigheden zijn momenteel voldoende om hun werk uit te voeren, maar met het oog op de toekomst is het wel van belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. Dit onderzoek probeert in kaart te brengen wat teams van de afdeling Werk en Inkomen nodig hebben om blijvend hun digitale vaardigheden te ontwikkelen en welke rol een teamleider volgens deze teams heeft. Hier kan het project Digivaardig veel van leren en er achter komen of en hoe ze hun aanpak moeten aanpassen. Daarnaast focust dit onderzoek ook op de verschillende leerstijlen hoe hier in de teams mee wordt omgegaan. Het is van belang dat de

gemeente Utrecht rekening houdt met de verschillende leerstijlen, om ervoor te zorgen dat iedereen zijn of haar digitale vaardigheden kan blijven ontwikkelen.

Er is veel onderzoek gedaan naar digitalisering en digitale vaardigheden. Van Deursen en Van Dijk (2010) hebben kwantitatief onderzoek gedaan naar ambtenaren en hun digitale vaardigheden. Dit onderzoek focust zich op welke ambtenaren welke digitale vaardigheden hebben en missen. Uit het onderzoek van Van Deursen en Van Dijk (2010) blijkt dat iedere ambtenaar er baat bij heeft om zijn of haar digitale vaardigheden verder te blijven ontwikkelen. Het is dus van belang dat de medewerkers van gemeente Utrecht ook de urgentie voelen om hun digitale vaardigheden te blijven ontwikkelen. De gemeente zal steeds meer digitaliseren, waardoor er een steeds groter beroep wordt gedaan op de digitale vaardigheid van de medewerkers. Door kwalitatief onderzoek te doen naar de ervaring van medewerkers als het gaat om digitalisering, digitale vaardigheid en leren, kan er dieper in worden gegaan op de impact van digitalisering op en de hierbij benodigde digitale vaardigheden van de medewerkers van de gemeente. Daarnaast verschaft dit onderzoek inzicht in hoe medewerkers digitale vaardigheden leren, waar voorheen nog geen studies naar zijn gedaan.

## 2. Contexthoofdstuk: De gemeente Utrecht

In dit hoofdstuk schets ik de context rondom de leervisie van de gemeente Utrecht, de afdeling WenI, waar het empirisch onderzoek van deze scriptie is uitgevoerd en het project Digivaardig. In dit hoofdstuk ga ik eerst in op de leervisie van de gemeente, waarin in kaart wordt gebracht wat de gemeente Utrecht beoogt als het gaat om leren. Hierna gaat ik in op de afdeling Werk en Inkomen (WenI), hoe de afdeling is georganiseerd, hoe er wordt gewerkt en geleerd in het algemeen en welke rol digitalisering heeft op de afdeling. Ten slotte bespreek ik het project Digivaardig, wat de gemeente Utrecht heeft opgericht om medewerkers van gemeente Utrecht digitaal vaardiger te maken.

### 2.1 Leervisie gemeente Utrecht

In de leervisie van gemeente Utrecht staat beschreven wat de gemeente nastreeft als het gaat om leren en wat de gemeente Utrecht er aan doet om medewerkers te laten leren (Gemeente Utrecht, z.j.). De leervisie van gemeente Utrecht bevat een aantal punten. Allereerst stelt de leervisie dat leren de brandstof is voor organisatieontwikkeling. Daarnaast staat lerend werken centraal. De dagelijkse werkomgeving is volgens de visie de krachtigste leeromgeving en daarmee de beste leerschool. Een praktisch uitgangspunt hierbij is het 70-20-10 principe van Charles Jennings. In dit model stelt Jennings (2011, 4 augustus) dat medewerkers 70% van hun kennis en vaardigheden leren tijdens werkplekleren. Dit houdt in dat medewerkers het al doende leren, door het uit te proberen, te oefenen, ergens tegenaan te lopen en weer opnieuw te proberen. 20% van de kennis en vaardigheden leren medewerkers via het sociaal leren, dus door interactie en feedback van collega's of via coaching. Uiteindelijk leren medewerkers 10% via de formele weg, door bijvoorbeeld trainingen en opleidingen (Gemeente Utrecht, z.j.).

Verder wordt er volgens de leervisie van de gemeente geëxperimenteerd in het werk, waarbij het maken van fouten mag omdat medewerkers hier van leren en is leren maatwerk. Mensen en teams leren verschillend, op hun eigen manier, op hun eigen tempo en op hun eigen thema's. De gemeente Utrecht probeert het ondersteunen van leren vorm te geven op basis van maatwerk. Hierbij wordt de kennis en kwaliteiten van medewerkers benut en wordt er gericht op verdere ontwikkeling van talenten van medewerkers. Als het gaat om de medewerkers, dan verwacht de gemeente Utrecht van hen dat ze zelf actief werken aan hun eigen ontwikkeling en

loopbaan en de gemeente stimuleert de medewerkers om hier actief over na te denken. De gemeente helpt de medewerkers hierbij zoveel mogelijk. Managers en teamleiders fungeren volgens de leervisie als ‘leerambassadeurs’, die de leervisie in de dagelijkse werkomgeving uitdragen. Zij stimuleren, faciliteren en participeren intensief, waarbij ze nieuwe uitdagingen creëren voor de medewerkers waarin medewerkers kunnen leren (Gemeente Utrecht, z.j.). De urgentie om te leren is volgens de leervisie van Gemeente Utrecht hoog. In de wirwar van technologische, sociale en politieke veranderingen wordt van de gemeente gevraagd om snel en adequaat te reageren op vraagstukken. De gemeente moet hierdoor flexibel meebewegen naar de toekomst.

Een belangrijke trend bij de gemeente Utrecht die het leren beïnvloedt, is ‘Het Nieuwe Werken’ of tijd- en plaats-onafhankelijk werken. Deze manier van werken is geïntroduceerd toen de gemeente eind 2014 verhuisde naar het nieuwe Stadskantoor, waar alle 3200 Utrechtse ambtenaren werken. Het Nieuwe Werken is te typeren aan de hand van de volgende vier kenmerken: (1) medewerkers kunnen tijd- en plaats-onafhankelijk werken, (2) medewerkers worden gestuurd op resultaat, (3) er is vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën en (4) er zijn flexibele arbeidsrelaties (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010). Veel medewerkers hebben geen vaste werkplek meer en informatie is voor iedereen bereikbaar.

Een andere trend die de gemeente Utrecht volgt, is de ontwikkeling naar zelfsturing en zelfsturende teams. Hierbij is er geen manager die opdrachten geeft, maar ontstaan de initiatieven in de teams zelf (Gemeente Utrecht, z.j.). Reflectie wordt dan vanzelfsprekend onderdeel van het werk, want samen wil een team haar eigen beoogde doelen bereiken. Het Nieuwe Werken versterkt het leren in zelflerende en zelfsturende teams volgens de leervisie van de gemeente Utrecht. Medewerkers moeten meer actie ondernemen om elkaar te zien, te overleggen en kennis te delen. In een zelfsturend team is de medewerker leidend als het gaat om leren en ontwikkelen, waarbij een teamleider het leren kan faciliteren. Door Het Nieuwe Werken en het werken in de zelfsturende teams doet de gemeente een groter beroep op de medewerkers zelf.

In de leervisie van de gemeente Utrecht is vastgelegd hoe de gemeente Utrecht leren faciliteert en stimuleert. Dit onderzoek gaat in op welke verschillende manieren teams digitale vaardigheden worden geleerd in de gemeente Utrecht, in het bijzonder bij de afdeling WenI, en hoe er in de teams om wordt gegaan met deze verschillende leerstijlen.

## *2.2 Afdeling Werk en Inkomen*

Dit onderzoek is uitgevoerd op de afdeling WenI van de gemeente Utrecht. De medewerkers van afdeling WenI helpen burgers van Utrecht om zelfstandig mee te kunnen doen aan de samenleving. De medewerkers van de afdeling ondersteunen de burgers richting werk, stimuleren actief meedoen als werken niet kan en bieden financiële ondersteuning waar nodig. De afdeling bestaat uit vier units, namelijk Werk, Inkomen, Participatie en Beleid- en Kwaliteitsontwikkeling. De unit Werk heeft als opgave om zoveel mogelijk Utrechters naar passend werk te begeleiden. De unit Inkomen houdt zich bezig met het verstrekken van bijstandsuitkeringen en armoederegelingen. Binnen Participatie houden schulddienstverleners zich bezig met het oplossen van schulden door uitvoering van schuldregelingen voor inwoners. De unit Beleid- en kwaliteitsontwikkeling houdt zich bezig met ondersteuning van de wethouder en adviseert het primaire proces op doelmatigheid en rechtmatigheid. Naast deze units is er nog een team dat zich bezighoudt met de bedrijfsvoering.

Kenmerkend aan de afdeling WenI is dat er intensief contact is met burgers. Dit contact is in principe altijd met dezelfde groep burgers, omdat de groep burgers vaak voor langere tijd in de schuldenzitten of recht hebben op een uitkering. Hierbij gaat het om ongeveer 10.000 Utrechtse burgers, van de ruim 300.000 burgers in totaal. Het werk van de medewerkers is voornamelijk uitvoerend. Het werk is constant in verandering door politieke invloeden. Leren is op de afdeling WenI de laatste jaren steeds belangrijker geworden. Vroeger richtten de medewerkers zich op één taak. Medewerkers van nu zijn steeds vaker ‘all-round’ waardoor ze meerdere taken kunnen uitvoeren (M.D., persoonlijke communicatie, 18 april 2017). Leren is steeds meer maatwerk en de afdeling kijkt naar wat medewerkers nodig hebben om te leren. De managers van de afdeling WenI proberen van de afdeling steeds meer een lerende organisatie te maken, waarbij ze een klimaat creëren om te leren en waar het maken van fouten mag (M.D., persoonlijke communicatie, 18 april 2017).

### *2.2.1 Digitalisering op de afdeling Werk en Inkomen*

De afdeling is de afgelopen jaren veranderd. Digitalisering verandert het werk, en ook het werk voor de medewerkers van de afdeling WenI. Zo is de afdeling momenteel bezig met een burgerportaal voor WenI: mijnweni.nl. Met dit burgerportaal kunnen burgers zelf aanpassingen

doorvoeren en bijvoorbeeld zelf in de gaten houden wanneer hun uitkering wordt gestort. Dit leidt ertoe dat veel administratief werk op de afdeling WenI niet meer nodig zal zijn. Verder zorgt het burgerportaal er voor dat de informatiestromen van de unit Werk en de unit Inkomen samenkomen, zodat er makkelijker gecommuniceerd kan worden tussen deze twee units.

Sinds de verhuizing naar het nieuwe kantoor in november 2014 werkt ook de afdeling WenI met Het Nieuwe Werken, wat het werk en het leren heeft veranderd. Dit houdt in dat er in het hele gebouw flexplekken zijn. De afdeling is geplaatst op de 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup> en 14<sup>e</sup> verdieping, maar de medewerkers kunnen door het flexwerken overal gaan zitten. Hierdoor kunnen medewerkers van de afdeling WenI makkelijker overleggen, wat ook opvalt op de afdeling. Mensen lopen voortdurend naar elkaar toe en hierdoor kan het erg rumoerig zijn op de afdeling. Als iemand in overleg is dan ruimt de medewerker zijn of haar spullen op en laat zijn of haar werkplek opgeruimd achter. Hier kan dan iemand anders gaan zitten. Op dinsdag en donderdag werken de meeste mensen op het Stadskantoor, waardoor het op die dagen erg druk kan zijn. De ervaringen met Het Nieuwe Werken en het Stadskantoor zijn in het empirisch onderzoek bevraagd aan de respondenten. Omdat er een open sfeer is op de afdelingen lopen medewerkers veel sneller naar elkaar toe, waardoor medewerkers volgens de leervisie makkelijker van anderen kunnen leren dan wanneer er voorheen in een aparte ruimte of apart gebouw werd gewerkt (Gemeente Utrecht, z.j.).

Digitalisering heeft voor de teams die meedoen in dit onderzoek veel effect. Zo proberen de teams papierloos te werken. Afhankelijk van de functie lukt dit bij sommige medewerkers. In sommige gevallen lukt het nog niet om papierloos te werken, bijvoorbeeld omdat andere instanties zoals de rechtbank nog een papieren dossier vragen of omdat medewerkers het lastig vinden om van een beeldscherm af te lezen. Verder werken de medewerkers veel met de computer. Hierbij gebruiken ze veel verschillende systemen. Vrijwel alle medewerkers gebruiken Word en Outlook om documenten in aan te maken en te communiceren met anderen. De teams die werken met uitkeringen en incasso houden uitkeringen en incasso bij in het systeem Socrates. Administratieve medewerkers werken veelal met Excel, om hier bijvoorbeeld mutaties in uit te voeren of berekeningen te maken. In Alfresco is het digitaal archief te vinden. Via Digiplaza kunnen teams met elkaar samenwerken door documenten in op te slaan en te delen. De medewerkers van de afdeling WenI werken dus met veel verschillende systemen, waardoor het voor de medewerkers steeds belangrijker wordt om digitaal vaardig te zijn.

### *2.3 Project Digivaardig*

In dit onderzoek staat het leren van digitale vaardigheden centraal. Het project Digivaardig is in het leven geroepen omdat het vermoeden bestond dat de digitale vaardigheden van medewerkers van de gemeente Utrecht verbeterd moesten en konden worden (Project Digivaardig, 2016, 25 augustus). De primaire focus van het project ligt op het verbeteren van de digitale vaardigheden van medewerkers van gemeente Utrecht, die kunnen bijdragen aan het slagen van ICT-implementaties. De medewerkers van de gemeente Utrecht hebben te maken met een snel veranderende, digitaliserende werkomgeving. Om te kunnen omgaan met deze dynamische en steeds meer digitale omgeving is een specifieke set aan competenties en vaardigheden nodig (Project Digivaardig, 2016, 25 augustus). Het belang van bovengenoemd maatwerk wordt ook onderschreven in project Digivaardig. De medewerkers van de gemeente Utrecht werken binnen verschillende organisatieonderdelen, met zeer uiteenlopende werkzaamheden in verschillende (digitale) werkomgevingen (Project Digivaardig, 2016, 25 augustus).

De doelstelling van het project Digivaardig is “een verbetering van digitale vaardigheden teweegbrengen voor alle Gemeente Utrecht-medewerkers” (Project Digivaardig, 2016, 25 augustus, p. 5). Deze verbetering draagt volgens de initiatiefnemers bij aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers van gemeente Utrecht, omdat de digitale vaardigheden van de medewerkers binnen de bestaande ICT omgeving worden verbeterd. Daarnaast zeggen de initiatiefnemers van het project dat het project Digivaardig ook bijdraagt aan de hogere mate van zelfredzaamheid van de medewerkers van de gemeente Utrecht en daarmee ook de persoonlijke groei van de medewerkers van gemeente Utrecht (Project Digivaardig, 2016, 25 augustus). Of dit daadwerkelijk ook het geval is hebben de initiatiefnemers van het project Digivaardig vooralsnog niet onderzocht.

Zogenaamde ‘digihelden’ voeren het project Digivaardig uit. Deze digihelden zijn vier starters die hier speciaal voor zijn aangenomen. Zij krijgen een vraag binnen van het managementteam van een afdeling en beginnen met een gesprek met een teamleider. Hierbij bespreken de digihelden het niveau van het team, waarbij de teamleider een eigen inschatting geeft over het vaardigheidsniveau van zijn of haar medewerkers. De digihelden hebben gemerkt dat leeftijd van belang is bij het leren van digitale vaardigheden. Een jonger team leert sneller (Digiheld A., persoonlijke communicatie, 18 april 2017). Hierna komen de digihelden langs bij



het team en krijgen ze een presentatie over digitale vaardigheden. Dan kunnen de teams zelf een test doen om te kijken hoe goed hun digitale vaardigheden zijn. Deze test is door het project zelf ontwikkeld. Verder kijken de digihelden waar er behoefte aan is en passen ze de begeleiding aan aan de wensen van het team. Individuele begeleiding is ook mogelijk. Dan komen de digihelden naast een medewerker zitten om te mee te kijken en tips te geven. Verder is het ook mogelijk voor medewerkers om nog een online training te volgen of geven de digihelden trainingen voor kleine groepen (Digiheld A., persoonlijke communicatie, 18 april 2017).

De grootste uitdaging van het project is momenteel hoe het project op de agenda blijft. “De teams zijn wel heel erg enthousiast, maar het heeft gewoon geen prioriteit. Ergens blijft het steken. Ook als het project nog bezig is dan schrijven niet veel mensen zich concreet in voor de sessies” (Digiheld A., persoonlijke communicatie, 18 april 2017). Hierbij is het van belang om te weten welke rol de teamleider hierin speelt. “De teamleiders hebben best een sleutelrol, gaat hij er zelf actief mee aan de slag of is hij juist te enthousiast?” (Digiheld A., persoonlijke communicatie, 18 april 2017). Er hebben momenteel 21 teams van de gemeente Utrecht meegedaan aan het project. De digihelden beamen dat de digitale vaardigheden niet urgent worden gevonden. Op de prioriteitenmatrix van Covey (1989) vinden veel teams het wel belangrijk om aan hun digitale vaardigheden te werken, maar niet urgent genoeg om zich daadwerkelijk aan te sluiten bij het project (Digiheld A., persoonlijke communicatie, 18 april 2017).

#### *2.4 Samenvatting*

In de leervisie van gemeente Utrecht staat beschreven hoe de gemeente haar medewerkers zo optimaal mogelijk probeert te laten leren. Hierbij staat centraal dat medewerkers lerend werkend volgens de 70-20-10 benadering van Jennings (2011, 5 augustus), dat het maken van fouten mag en dat de medewerkers zo actief mogelijk aan de slag gaan met leren. Leren is maatwerk en per persoon weer anders. Door Het Nieuwe Werken en het steeds vaker gebruik maken van zelfsturende teams doet de gemeente een steeds groter beroep op de medewerker zelf, waarbij een teamleider enkel een faciliterende rol heeft. Ook op de afdeling WenI staat leren de laatste jaren steeds meer centraal. Digitale vaardigheden zijn hierbij belangrijk, omdat de afdeling steeds digitaler werkt en hierbij een steeds groter beroep doet op de digitale vaardigheid van de medewerkers van de afdeling WenI. Het project Digivaardig vloeit voort uit de leervisie van de

gemeente Utrecht. Het beaamt de veranderende omgeving waarin de medewerkers van de gemeente Utrecht zich bevinden en het belang hiervan om digitale vaardigheden te blijven ontwikkelen. De persoonlijke aanpak sluit aan bij de maatwerk-aanpak in de leervisie. De digihelden kijken naar waar een medewerker behoefte aan heeft en deze vaardigheden worden dan geleerd. Dit gebeurt veel door lerend werken, wat ook aansluit op de leervisie van gemeente Utrecht. De digihelden gaan zitten naast een medewerker en geven al werkend tips.

### 3. Methode

In dit hoofdstuk zal ik de methode van dit onderzoek toelichten. Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen, namelijk het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek. In dit hoofdstuk zal ik allereerst stil staan bij de keuze van kwalitatief onderzoek, waarna ik verder in ga op het literatuuronderzoek. Daarna leg ik de methode van het empirisch onderzoek uit.

#### *3.1 Keuze kwalitatief onderzoek*

In dit onderzoek heb ik gekozen voor een kwalitatief onderzoek, dat zich richt op de ervaring van de respondenten van de werkelijkheid. “Het uitgangspunt van kwalitatief onderzoek is dat mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en dat ze op basis van die betekenisgeving handelen” (Boeije, 2005, p. 31). Dit onderzoek gaat in op het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid. “Men stelt zich op het standpunt dat er niet zoiets is als een ‘externe’ werkelijkheid” (Boeije, 2005, p. 20), waarbij mensen de werkelijkheid door mensen maken. In dit onderzoek probeer ik er achter te komen hoe mensen de situatie, en in dit onderzoek digitalisering, digitale vaardigheden en het leren van digitale onderzoek specifiek, ervaren en interpreteren.

Boeije (2005) omschrijft een zestal redenen waarom kwalitatief onderzoek kan worden gekozen. Dit onderzoek sluit aan op twee van deze redenen. De eerste reden is dat dit onderzoek een situatie onderzoekt waar “veel onderzoek naar is gedaan, maar waarvan de uitkomsten elkaar tegenspreken, getoetst moeten worden of om verklaring vragen” (Boeije, 2005, p. 35). Het project Digivaardig van gemeente Utrecht is een recent project dat is opgezet om de digitale vaardigheden van medewerkers van de gemeente te vergroten. Het project vindt echter nog niet voldoende aansluiting bij de medewerkers van de gemeente Utrecht, hoogstwaarschijnlijk omdat de medewerkers van gemeente Utrecht de urgentie van het project, d.w.z. de ontwikkeling van digitale vaardigheden, niet onderschrijven. Om in kaart te brengen hoe medewerkers van gemeente Utrecht tegen de ontwikkeling van digitale vaardigheden aan kijken heb ik gekozen voor een kwalitatieve methode. Daarnaast is er gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat er een situatie is “waarin men de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen wil exploreren” (Boeije, 2005, p. 36). Dit onderzoek gaat na hoe medewerkers van de afdeling Werk en Inkomen (WenI) van de gemeente Utrecht de digitalisering binnen de gemeente, de digitale vaardigheden die nodig zijn op de werkvloer en het leren van digitale

vaardigheden ervaren en hoe ze ten opzichte van deze drie concepten gedragen. Voorafgaand aan de interviews met de medewerkers van de afdeling WenI van gemeente Utrecht heb ik een literatuuronderzoek uitgevoerd om een achtergrond te schetsen over digitalisering, digitale vaardigheden en lerende organisatie.

### 3.2 Literatuuronderzoek

In het literatuuronderzoek ga ik in op digitalisering bij de overheid, digitale vaardigheid op de werkvloer en lerende organisaties. Boeije (2005) adviseert het gebruik van literatuur voorafgaand aan het onderzoek, omdat wetenschappelijke kennis cumuleert. “Literatuuronderzoek plaatst het onderzoek in een (multi)disciplinair kader, bakent het onderzoek af, zorgt voor aansluiting bij actuele ideeën en discussies, belicht facetten waaraan de onderzoeker niet had gedacht, laat zien welke antwoorden er al op vragen bestaan, enzovoort” (pp. 46-47). Daarnaast leiden resultaten van een literatuuronderzoek tot globale, onuitgewerkte noties en ideeën, die Boeije (2005) *sensitizing concepts* noemt. De *sensitizing concepts* die ik in dit onderzoek gebruik zijn digitalisering, digitale vaardigheden en lerende organisatie. Voor alle artikelen die ik heb gevonden geldt dat ik er eerst de abstracts heb gelezen om er achter te komen of de bronnen relevant zijn voor dit onderzoek en de beantwoording van de hoofdvraag en deelvragen. De betrouwbaarheid van de bronnen heb ik gecontroleerd door in Google Scholar te kijken naar het aantal citaties van het artikel en of het artikel is verschenen in een hoog aangeschreven tijdschrift.

Ik ben mijn zoektocht via Google Scholar begonnen, waar ik voor het theoretische concept digitalisering ben begonnen met zoeken naar ‘*digitization*’. Dit leverde hele diverse artikelen op die niet altijd relevant bleken. Bij deze zoekterm was het belangrijk om een recent artikel te vinden, omdat digitalisering snel ontwikkelt waardoor resultaten veelal verouderd zijn. Ik ben begonnen met het artikel van Sabbagh et al. (2012) omdat ik het literatuuronderzoek wilde beginnen met een algemeen beeld van digitalisering. Zij hebben recentelijk onderzoek gedaan naar digitalisering in verschillende landen over de hele wereld en de impact van digitalisering op economisch en maatschappelijk vlak. Dit artikel is gepubliceerd in *The Global Information Technology Report* van het *World Economic Forum*. Zij publiceren jaarlijks meerdere reports die in veel onderzoeken worden geciteerd, waardoor ik dit onderzoek beoordeelde als betrouwbaar en relevant.

Omdat ik onderzoek doe naar de digitalisering bij de overheid, heb ik gezocht naar 'digitization government', 'digitization public sector' en 'e-government'. Hier kwamen veel bruikbare hits uit die mij een inzicht hebben gegeven in de ontwikkeling van 'e-government'. Voor het definiëren van het begrip 'e-government' heb ik Sharma en Gupta (2003) en Bekkers en Homsburg (2005) gebruikt. Daarnaast gebruikte ik het artikel van Chun, Shulman, Sandoval en Hovy (2010) om een overzicht te krijgen van de ontwikkeling van 'e-government'. Het begrip 'e-government' is een begrip dat voornamelijk in 2005-2010 is onderzocht. Ik heb daarom in Google Scholar gezocht op artikelen vanaf 2013, zodat ik ook recentere bronnen kon aanhalen. Hierdoor kwam ik op een recent artikel van Dilmegani, Korkmaz, & Lundqvist (2014) die goed in kaart brengen waarin overheden nog tekort schieten in hun ontwikkeling naar 'e-government'.

Voor digitale vaardigheden heb ik een artikel van Van Deursen en Van Dijk (2010) als uitgangspunt genomen. Dit artikel kreeg ik als tip van een docent van de universiteit. Van Deursen en Van Dijk (2010) voeren in dit artikel een kwalitatief onderzoek uit naar het niveau van digitale vaardigheden bij ambtenaren. Uit dit artikel heb ik veel andere bronnen gehaald die ik kon gebruiken voor het literatuuronderzoek, waaronder eerdere onderzoeken van Van Deursen en Van Dijk over de digitale vaardigheden van de Nederlandse bevolking (e.g., 2009a) en Van Dijk (2005) en Steyaert (2002) die de verschillende vormen van digitale vaardigheden in kaart hebben gebracht. Verder vond ik via Google Scholar nog een Nederlandse bron van Van Dijk et al. (2000), die ingaat op digitalisering en de gewenste digitale vaardigheden op de werkvloer.

Als laatste *sensitizing concept* heb ik lerende organisatie gebruikt. Dit begrip hebben we in college vaker besproken en hierdoor wist ik dat Peter Senge een vooraanstaande onderzoeker is wanneer het gaat om lerende organisaties. Zijn boek *The Fifth Discipline* (1990) heb ik als uitgangspunt genomen. Via dit boek heb ik meerdere relevante bronnen gevonden, waaronder Smit (2001) die kritisch kijkt naar de theorie van Senge (1990). Om leren in organisaties en lerende organisatie vanuit een andere bron te belichten, heb ik het artikel van Argyris (1991) en een recenter artikel van Kloosterboer (2012) gebruikt. Argyris (1991) is een veel geciteerde auteur die het verschil tussen *single loop* en *double loop* leren binnen een organisatie heeft geïntroduceerd. Kloosterboer (2012) bekijkt organisatieleren vanuit emoties. Door deze drie auteurs in het literatuuronderzoek te gebruiken belicht ik leren in organisaties en lerende organisatie vanuit meerdere perspectieven en probeer ik een breed beeld te schetsen van onderzoek rondom deze onderwerpen.

### *3.3 Empirisch onderzoek*

Hieronder leg ik de methode van het empirisch onderzoek uit. Dit onderzoek bestaat uit een ‘case study’ op de afdeling WenI van de gemeente Utrecht, waarbij ik data heb verzameld door middel van semi-gestructureerde interviews. De semi-gestructureerde interviews verschaffen inzicht in de ervaring van digitalisering, digitale vaardigheden en lerende organisatie van medewerkers van de afdeling WenI van de gemeente Utrecht.

#### *3.3.1 Case study*

Dit onderzoek is in de vorm van een ‘case study’. Een ‘case study is volgens O’Leary (2013) “een methode om elementen van onze sociale stof te studeren door middel van uitgebreide beschrijving en analyse van een enkele situatie of zaak, bijvoorbeeld een gedetailleerde studie van een individu, instelling, groep, episode of gebeurtenis” (p. 194). De ‘case study’ in dit onderzoek is de afdeling WenI van de gemeente Utrecht. Een ‘case study’ kan volgens O’Leary (2013) betrekking hebben op enkelvoudige of meervoudige ‘case studies’. In dit onderzoek wordt er enkel onderzoek gedaan naar de afdeling WenI. Ik heb gekozen voor de afdeling WenI omdat digitalisering een belangrijke uitdaging is voor deze afdeling. Het is een afdeling die veel uitvoerende functies bevat en waar dienstverlening de belangrijkste taak is. Daarnaast zijn er ook veel administratieve functies, die door de digitalisering overgenomen kunnen worden. Deze afdeling is ook gekozen omdat ze bekend zijn met het project Digivaardig. Twee teams die zijn geïnterviewd hebben meegedaan met het project, één team is net begonnen en een team wilt er binnenkort mee aan de slag gaan. Digitalisering leeft dus bij deze teams en de afdeling. Zie 2.3 voor meer informatie over de afdeling WenI.

#### *3.3.2 Semi-gestructureerde interview*

De semi-gestructureerde interviews verschaffen inzicht in de ervaring van digitalisering, digitale vaardigheden en lerende organisatie van medewerkers van de afdeling WenI van de gemeente Utrecht. “Een interview kan worden beschouwd als een gespreksvorm waarin een persoon – de interviewer – zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden – die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden

op die vragen” (Maso, 1987, p. 63). Voorafgaand aan de interviews is er voorbereiding gedaan in de vorm van een literatuuronderzoek “die heeft geleid tot een lijst van onderwerpen en/of vragen die aan bod moeten komen. Er is dan sprake van het semi- of halfgestructureerd interview” (Boeije, 2005, p. 57). Er is voor een semi-gestructureerd interview gekozen omdat in een ongestructureerd interview de inhoud, formulering, volgorde en antwoordkeuze open zijn. Voor de betrouwbaarheid en validiteit is het van belang dat de structurering van de interviews vrijwel gelijk is. Omdat het in dit onderzoek gaat om ervaringen en interpretaties is er echter ook de mogelijkheid om ergens dieper op in te gaan, waardoor ik niet heb gekozen voor een gestructureerd interview. In een gestructureerd interview staat de inhoud, formulering, volgorde en antwoordkeuze vast.

### *3.3.3 Topiclist*

De topiclist in dit onderzoek vloeit voort uit het literatuuronderzoek voorafgaand aan het onderzoek. Er zijn twee topiclijsten, een voor de respondenten met een teamleidersfunctie en een voor de respondenten met een medewerkersfunctie. Deze lijsten verschillen omdat ik bij de respondenten met een teamleidersfunctie bij sommige vragen ook heb doorgevraagd naar de medewerkers van de teamleiders. Een voorbeeld hiervan is de vraag ‘Hoe kijkt u aan tegen de benodigde digitale vaardigheden in uw werk? Is dit voldoende?’ Aan de geïnterviewde teamleiders heb ik ook gevraagd hoe zij de benodigde digitale vaardigheden van de medewerkers in hun teams beoordelen.

De topiclijsten zijn voor allebei de respondentgroepen opgedeeld in de categorieën digitalisering, digitale vaardigheden en lerende organisatie. Bij de categorie digitalisering gaat het onder andere over de kenmerken en randvoorwaarden van digitalisering en de effecten van digitalisering op de dienstverlening. Bij de digitale vaardigheden gaat het bijvoorbeeld over de rol van teamleiders in het leren van digitale vaardigheden en het ervaren van urgentie van het leren van digitale vaardigheden. De laatste vragen gaan over lerende organisatie, waar de vragen dieper ingaan op de kenmerken van een lerende organisatie, hoe de teams leren en hoe de teams omgaan met de verschillende leerstijlen

Voordat de interviews konden beginnen heb ik eerst een proefinterview afgenomen. Dit is gedaan om te controleren of de topiclist voldoende bevraagt (Verhoeven, 2010). Ik hoefde na het afnemen van het proefinterview geen vragen meer toe te voegen aan de topiclist. Wel heb ik

vragen weggehaald die overbodig bleken of onduidelijk waren voor de respondent. Een overbodige vraag was bijvoorbeeld: ‘Wat zijn de kenmerken van digitalisering?’. Deze vraag volgende op: ‘Wat is digitalisering volgens u?’ De proefrespondent noemde de kenmerken van digitalisering al bij de eerste vraag. Een onduidelijke vraag bleek: ‘Wat is er minder belangrijk als het gaat om digitalisering?’, dus deze vraag heb ik in de definitieve topiclist weggelaten.

### *3.3.4 Respondenten*

Zoals eerder vermeld heb ik dit onderzoek afgenomen onder medewerkers van de afdeling WenI van gemeente Utrecht. Op deze afdeling zijn vier teamleiders bereid gevonden om mee te werken aan het onderzoek. Deze teamleiders heb ik gevonden via het project Digivaardig, omdat zij bekend zijn met het project. Team Beheer Inkomensvoorziening 1 en Schuldhulpverlening 2 hebben meegedaan met het project, Team Handhaving & Incasso bevindt zich in de startfase van het project en Team Frontoffice Werk 2 gaat binnenkort beginnen met het project. De teamleiders behoren tot de verschillende units van de afdeling WenI. De unit ‘Beleid en Kwaliteitsontwikkeling’ heeft als enige unit niet meegedaan in dit project. Zij zijn in mindere mate bezig met de dienstverlening omdat zij geen uitvoerende taken hebben, vandaar dat zij minder te maken hebben met digitalisering. In Tabel 1 in de bijlage zijn de specificaties van de teamleiders weergegeven.

Om de resultaten van de respondenten die de functie van teamleiders vervullen te vergelijken is hen gevraagd of zij vier mensen uit hun team wilden voordragen voor interviews met medewerkers. Hierbij is gevraagd om diverse mensen te kiezen, bijvoorbeeld in functie (beleid, uitvoerend of administratief), in leeftijd (jong of oud), in aantal jaar in dienst (kort of lang) en in digitale vaardigheid (digitaal vaardig of digitaal minder vaardig). Door verschillende mensen te interviewen kan dit onderzoek bekijken of er onderlinge verschillen zijn. Gezien het geslacht in de literatuur geen voorspeller is van digitale vaardigheid hoefden de teamleiders hier geen rekening mee te houden.

De teamleiders hebben zelf dus vier medewerkers gezocht en geprobeerd om zo divers mogelijk te zijn als het gaat om de hierboven genoemde kenmerken. Het gaat hier om de interpretatie van de teamleiders zelf, leeftijd en digitale vaardigheid van de medewerkers die zijn voorgedragen hebben de teamleiders zelf ingeschat. Het uitzoeken van medewerkers was ook afhankelijk van de tijd en beschikbaarheid van de medewerkers. Gezien de vakantieperiode was



het niet altijd mogelijk om te zorgen voor een perfecte verdeling. De respondenten onder de medewerkers van WenI die mee hebben gedaan aan het onderzoek zijn in de bijlage in Tabel 2 gespecificeerd.

### *3.3.5 Procedure*

De interviews verliepen grotendeels hetzelfde. De interviews werden afgenomen in een apart zaaltje op het Stads kantoor van gemeente Utrecht. Eén interview is afgenomen op locatie, waarbij de geïnterviewde zorgde voor een aparte vergaderzaal, zodat het interview rustig kon verlopen. De interviews met de teamleiders duurden gemiddeld een uur, de interviews met de medewerkers gemiddeld 45 minuten. De interviews met de teamleiders duurden langer omdat ik aan hen meer vragen stelde en de teamleiders meer konden vertellen over de onderwerpen. Het interview begon altijd met een korte introductie van mijzelf, waarin ik ook de aanleiding van het onderzoek en de hoofdvraag toelichtte, de opbouw en de duur van het interview werden uitgelegd en ik toestemming vroeg om het interview op te nemen. Ik benadrukte dat de opnames alleen gebruikt worden voor de data-analyse en dat ze anoniem worden behandeld. Hierna begon het interview, waarbij ik eerst de geïnterviewde bevroeg over zijn of haar huidige functie, hoe lang de geïnterviewde werkzaam was bij de gemeente Utrecht en over de bevindingen van zijn of haar werkplek op het Stads kantoor. Hierna volgden de vragen over de ervaring van digitalisering, digitale vaardigheden en lerende organisatie. Als slotvraag vroeg ik wat er nodig is om blijvend te werken aan digitale vaardigheden.

### *3.3.6 Data-analyse*

De interviews zijn na afname getranscribeerd en hierna gecodeerd. Coderen is volgens Boeije (2005) “het belangrijkste hulpmiddel voor de analyse” (p. 84), waarbij de onderzoeker thema’s of categorieën in de onderzoeksgegevens onderscheidt en benoemt met een code. Dit coderen gebeurde door middel van de software NVivo. Strauss en Corbin (geciteerd in Boeije, 2005) onderschrijven drie typen van coderen, namelijk open, axiaal en selectief coderen. Deze drie vormen van codering heb ik in dit onderzoek opeenvolgend toegepast. Tijdens het open coderen zijn alle transcripten zorgvuldig gelezen en in fragmenten ingedeeld. De belangrijke fragmenten worden gemarkeerd en krijgen een samenvattend label. De fragmenten zijn tijdens het open coderen opgedeeld in de drie categorieën digitalisering, digitale vaardigheden en leren en deze

categorieën zijn verder opgedeeld in codes. Codes zijn bijvoorbeeld ‘effect dienstverlening’ ‘tekortkomingen digitalisering’ en ‘rol teamleiders’. Dit open coderen leidde tot een eerste versie van de codeboom.

Hierna heb ik axiaal gecodeerd. “Tijdens het axiaal coderen wordt de betekenis van de belangrijkste begrippen achterhaald en waar mogelijk wordt het begrip omschreven en met voorbeelden geïllustreerd” (Boeije, 2005, p. 99). De codes die tijdens het open coderen zijn gevonden worden beschreven en geclusterd door hoofdcodes te onderscheiden van subcodes. Er wordt ook bewijs gezocht voor de onderverdeling. Tijdens het axiaal coderen hield ik voornamelijk rekening met hoofd- en subcodes en met de causaliteit. Bijvoorbeeld de code: ‘missen digitale vaardigheden’ is gelinkt aan de code ‘handeling missen digitale vaardigheden’. Hierna heb ik selectief gecodeerd, waarbij de nadruk ligt op integratie en verbanden tussen de categorieën. Hierdoor ontstaat er een definitieve codeboom. Deze definitieve codeboom is toegevoegd in de bijlage

### *3.3.7 Kwaliteitscriteria: betrouwbaarheid en validiteit*

Betrouwbaarheid en validiteit zijn belangrijke indicatoren voor kwalitatief onderzoek. “Betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten” (p. 145). In dit onderzoek heb ik geprobeerd om die beïnvloeding op de betrouwbaarheid zo minimaal mogelijk te maken. Er is daarom gekozen om 20 mensen te interviewen, van elk team vier, om te proberen om zo’n breed mogelijk beeld te krijgen van de afdeling WenI. Na deze interviews was het punt van saturatie bereikt: “Dit betekent dat onderzoekers mogen stoppen met hun dataverzameling wanneer ze bij de analyse van nieuwe geselecteerde gevallen geen nieuwe informatie meer verkrijgen over de voor hen relevante onderwerpen” (Boeije, 2005, p. 52). De interviews zijn allemaal opgenomen met opnameapparatuur, zodat ze achteraf terug te luisteren zijn en ik volledig naar het verhaal van de geïnterviewde kon luisteren. Hierdoor kan ik wat er gezegd is in het interview controleren, waardoor de betrouwbaarheid van de interviews wordt vergroot. Verder heb ik de interviews afgenomen in een afgesloten ruimte, zodat de geïnterviewden niet beïnvloed werd door mensen in de buurt. Verder zijn alle interviews op dezelfde manier afgenomen, aan de hand van een dezelfde topiclist. Dit voorkomt ook dat de resultaten op toevalligheden berusten. Daarnaast is de

rol van mij als onderzoeker dat ik me zo objectief mogelijk opstel door de vragen zo neutraal mogelijk te formuleren en mijn mening over iets niet te laten blijken.

“Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten” (Boeije, 2005, p. 145). Dit kwaliteitscriterium heeft betrekking op de inhoud van het onderzoek: meet je wat je daadwerkelijk wilt meten. Om hieraan te voldoen heb ik geprobeerd om een diverse groep in de teams te interviewen, om zo een afspiegeling te krijgen van de werkelijkheid. Daarom heb ik in elk team zowel beleidsmedewerkers met administratieve als uitvoerende taken geïnterviewd. Dit was niet voor elk team mogelijk, gezien de interviews afgenomen werden in de vakantieperiode. Daarnaast heeft mijn positie als externe onderzoeker ook bijgedragen aan de validiteit. Dit voorkomt dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaan geven. Door precieze en zorgvuldige rapportage van het onderzoek in dit hoofdstuk, kan ik de validiteit van dit onderzoek ook garanderen, omdat het onderzoek zo op dezelfde manier herhaald kan worden.

## 4. Literatuuronderzoek

Het onderzoek is begonnen met een literatuuronderzoek en in dit onderzoek probeer ik antwoord te geven op de eerste deelvraag: Hoe kan het leren van digitale vaardigheden vorm krijgen in een ‘e-government setting’? In dit hoofdstuk wordt eerst de ontwikkeling van digitalisering besproken, waarna het zal gaan over digitale vaardigheden en lerende organisatie. Deze drie concepten vormen de centrale *sensitizing concepts* in dit onderzoek.

### 4.1 Digitalisering

In de eerste paragraaf zal ik ingaan op het theoretisch concept digitalisering. Hiervoor zal ik eerst de context van digitalisering weergeven, waarna ik specificeer op digitalisering in de publieke sector. Daarbij baseer ik me op een artikel van Sabbagh et al. (2012). De belangrijkste ontwikkeling binnen de publieke sector wanneer het gaat om digitalisering, is de ontwikkeling naar ‘e-government’.

#### 4.1.1 Digitalisering in de wereld

Beleidsmakers worden sinds een aantal jaar geconfronteerd met een andere omgeving van informatie- en communicatietechnologieën (ICTs) dan de omgeving waarvoor zij in eerste instantie beleid hebben gemaakt. De snelle verspreiding en ontwikkeling van deze technologieën is de afgelopen decennia aanzienlijk geweest: vandaag de dag hebben wereldwijd meer mensen toegang tot een mobiele telefoon dan tot elektriciteit (ITU.int, 2011). Het aantal pc's steeg wereldwijd van 100 miljoen in 1990 naar 1,4 miljard in 2010. Er waren wereldwijd 10 miljoen gebruikers van de mobiele telefoon in 1990, in 2010 waren dat er meer dan 5 miljard. Bovendien steeg het aantal internetgebruikers in een nog sneller tempo over dezelfde decennia, van 3 miljoen naar 2 miljard (ITU.int, 2011). Slechts drie decennia geleden waren er zoveel internetgebruikers als bewoners van de stad Madrid; vandaag de dag zijn er net zoveel mensen online als inwoners in heel Azië. De stijging van het ICT-gebruik is niet beperkt gebleven tot de Westerse wereld: in Afrika heeft meer dan een half miljard mensen toegang tot mobiele netwerken (ITU.int, 2011).

Digitalisering is volgens Sabbagh et al. (2012) de omvangrijke invoering van aangesloten digitale technologieën en toepassingen door consumenten, bedrijven en overheden. Landen die

een hoge mate van digitalisering hebben bereikt, hebben hier aanzienlijke voordelen van in hun economie, de samenleving en het werken van hun publieke sector gerealiseerd (Sabbagh et al., 2012). Daarnaast biedt digitalisering een stapsgewijze economische groei, waarbij de landen in de meest gevorderde fase van digitalisering twintig procent meer economische voordelen bereiken dan landen in de beginfase van digitalisering. Digitalisering heeft verder bewezen effect op het terugdringen van de werkloosheid, verbetering van de kwaliteit van het leven en het stimuleren van de toegang van burgers tot openbare diensten. Tot slot maakt digitalisering het mogelijk voor overheden om te werken met grotere transparantie en efficiëntie (Sabbagh et al., 2012).

De omvang van digitalisering kan volgens Sabbagh et al. (2012) gemeten worden aan de hand van zes belangrijke variabelen: algemene aanwezigheid, betaalbaarheid, betrouwbaarheid, snelheid, bruikbaarheid en vaardigheid. Met algemene aanwezigheid van digitale diensten wordt de mate waarin consumenten en bedrijven universele toegang hebben tot digitale diensten en toepassingen bedoeld. De betaalbaarheid van digitale diensten betekent in hoeverre digitale diensten te betalen zijn voor zoveel mogelijk mensen. De betrouwbaarheid van digitale diensten staat voor de kwaliteit van beschikbare digitale diensten. Snelheid van digitale diensten is de mate waarin digitale diensten *live* kunnen worden geraadpleegd. De bruikbaarheid van digitale diensten meet het gebruiksgemak van digitale diensten en het vermogen om diensten te stimuleren. Ten slotte is vaardigheid binnen digitale diensten het vermogen van gebruikers om digitale diensten te integreren in hun leven en werk. Deze variabelen zijn opgesteld door een combinatie van een aantal vaardigheden van onder andere de ITU's World Telecommunication/ICT Indicators. Zie Sabbagh et al., (2012) voor specifieke toelichting welke schalen er zijn gebruikt om tot deze variabelen te komen (pp. 29-30).

Deze variabelen geven aan in welk stadium van digitalisering een land zich bevindt. Sabbagh et al. (2012) onderscheiden vier stadia van digitalisering: beperkte economieën, opkomende economieën, transitie economieën en geavanceerde economieën. Beperkte economieën worden geconfronteerd met uitdagingen bij het realiseren van elementaire digitalisering, zoals een brede toegang tot digitalisering en de betaalbaarheid. In deze landen blijven digitale diensten voorlopig duur en zijn ze beperkt in bereik. Voorbeelden van landen in deze fase zijn Afghanistan, Kenia en Vietnam. Opkomende economieën hebben aanzienlijke vooruitgang geboekt bij het verstrekken van betaalbare en brede toegang, zoals Albanië en China.

Echter, de betrouwbaarheid van de digitale diensten blijft in deze landen onder de maat en de capaciteit is beperkt. Een land in de transitiefase heeft de betrouwbaarheidsbarrière overwonnen en burgers hebben toegang tot betaalbaar en redelijk betrouwbare diensten. Naast hun sprong in de variabele betrouwbaarheid vertonen deze landen kleine vooruitgang in snelheid, bruikbaarheid en vaardigheid van digitale diensten. Argentinië, Letland en Saoedi-Arabië zijn voorbeelden van landen in de transitiefase. Geavanceerde landen hebben aanzienlijke voortuitgang geboekt in de aanpak van ICT bruikbaarheid en profiteren van beschikbare technologieën, producten en diensten, terwijl de landen bezig blijven met het verbeteren van de snelheid en kwaliteit van digitale diensten. Voorbeelden zijn alle ontwikkelde, Westerse landen, waaronder Nederland, Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten.

Het tempo van digitalisering en de overgang tussen de verschillende stadia van digitalisering wordt steeds groter (Sabbagh et al., 2012). Landen als Duitsland en Verenigd Koninkrijk hebben er vier jaar over gedaan om van een opkomend naar een transitie stadium te gaan. Verenigde Arabische Emiraten, Koeweit en Estland maken dezelfde sprongen in minder dan twee jaar, omdat zij kunnen leren van de *best practices* van voorlopers (Sabbagh et al., 2012). Het is te verwachten dat landen nu nog sneller kunnen profiteren van voorbeelden van vooroplopende landen. Dit kan inhouden dat de landen, een halve decennia na dato, flinke sprongen hebben kunnen maken en hierdoor de stadia van digitalisering niet meer zo duidelijk gescheiden zijn of sommige scheidingen wellicht niet meer bestaan.

#### 4.1.2 Digitalisering in de publieke sector

De vooruitgang in informatie- en communicatietechnologie verandert niet alleen het dagelijks leven van mensen, maar ook de interactie tussen overheden en burgers. De meeste overheden kenmerken zich door het verlenen van publieke diensten, doordat de relatie tussen de betreffende overheid en de burgers nauwkeurig is vastgelegd in de wet en door bureaucratische processen (Al-Omari & Al-Omari, 2006). Meijer (2006) omschrijft digitalisering in de publieke sector als het gebruik van ICT door overheidsinstanties om hun business- en managementprocessen uit te voeren. Dunleavy en Margetts (2010) hanteren een uitgebreidere definitie: “digitalisering in de publieke sector is de grondige aanpassing van de publieke sector om, waar mogelijk, elektronische diensten volledig te omarmen en te verankeren in het hart van het bedrijfsmodel” (p. 4). Digitalisering in de publieke sector is volgens Dunleavy en Margetts (2010) een

belangrijke stimulans om zich vrij te maken van redundante processen en bureaucratie. Net zoals in private sectoren houdt dit in dat burgers meer zelf moeten doen, dat er een ‘doe-het-zelf overheid’ wordt ontwikkeld en dat er een transitie plaatsvindt naar een transparante overheid. Uit het onderzoek van Sabbagh et al. (2012) blijkt tevens dat digitalisering leidt tot een transparantere overheid. Burgers en bedrijven verwachten verder ook dat overheidsinformatie online beschikbaar is, makkelijk is te vinden en te begrijpen en dit allemaal zonder kosten (Dilmegani et al., 2014).

Digitalisering in de publieke sector heeft geleid tot een elektronische overheid, de zogenaamde ‘e-government’. Sharma en Gupta (2003) zien ‘e-government’ als een algemene term voor web-based diensten van overheidsinstanties. In een ‘e-government’ maakt de overheid dus gebruik van ICT, voornamelijk het internet, om overheidsprocessen te ondersteunen, burgers te betrekken en overheidsdiensten te leveren. Bekkers en Homsburg (2005) benadrukken in hun definitie van digitalisering binnen de publieke sector dat het doel van ‘e-government’ het verbeteren van overheidsprestaties en –diensten is. Onder deze interactie vallen onder andere het verkrijgen van informatie, het doen van betalingen of andere activiteiten via het internet (Palvia & Sharma, 2007). Burn en Robins (2003) benadrukten dat ‘e-government’ niet alleen over het online aanbieden van formulieren en diensten gaat. “Het biedt de gelegenheid om te heroverwegen hoe de overheid diensten levert en hoe het diensten verbindt op een manier die is afgestemd op de behoeften van de gebruikers” (Burn & Robins, 2003, p. 26). Als de overheid in staat is om deze nieuwe visie op haar rol aan te nemen, dan is er potentieel voor die overheid om te transformeren naar een ‘e-government’, “niet alleen in de manier waarop de meeste openbare diensten worden afgeleverd, maar ook de fundamentele relatie tussen overheid en burger” (Symonds, 2000, p. 3).

De ontwikkeling naar ‘e-government’ verloopt via vergelijkbare stappen als Sabbagh et al., (2012) hebben geschetst voor de ontwikkeling van digitalisering. Chun et al. (2010) stellen dat in de eerste fase een overheid beperkt digitaal aanwezig is en als doel heeft om voornamelijk informatie aan te bieden. Hierboven is al aangegeven dat enkel het aanbieden van online informatie niet voldoende is (Burn & Robins, 2003; Davidson, Wagner, & Ma, 2005). In de tweede fase is simpele interactieve dienstverlening van overheid tot burgers mogelijk. Een overheid bevindt zich in de derde fase wanneer online transactie van dienstverlening mogelijk is. In de laatste, geavanceerde fase stroomt informatie niet alleen van overheid naar de burgers,

maar zijn er ook informatiestromen van de burgers naar de overheid en tussen de burgers onderling (Chun et al., 2010). In de literatuur wordt er gesproken over een extra stadium, dat volgt na de geavanceerde fase, de *networked presence stage* (e.g., Boemo-Mokhawa & Kocaoglu, 2014; Munyoka & Manzira, 2013). Dit is volgens Munyoka en Manzira (2013): “het meest geavanceerde niveau in de online initiatieven van de overheid en wordt gekenmerkt door een integratie van *government-to-government* (G2G), *government-to-citizen* (G2C) en *government-to-business* (G2B)” (p. 54). De *networked presence stage* is echter in 2005 al door een rapport van de United Nations genoemd als eindstadium van ‘e-government’, waarbij het volledige potentieel van digitalisering is benut en geïntegreerd (UN, geciteerd in Bouaziz, 2008). Het is niet bekend waarom deze *networked presence stage* niet altijd mee wordt genomen in onderzoeken. Wellicht is dit stadium relatief nieuw en zijn er nog maar weinig landen die zich al in dit stadium bevinden of bevinden ze zich hier pas zo kort in dat er nog weinig onderzoek naar gedaan is.

Overheden over de hele wereld doen hun best om aan de vraag van burgers te voldoen als het gaat om digitalisering en de voordelen van digitalisering te grijpen (Dilmegani et al., 2014). Ondanks alle geboekte vooruitgang zijn de overheden verre van de volledig benutting van alle voordelen van digitalisering (Dilmegani et al., 2014). Een oorzaak hiervan is dat het voor de publieke sector een grotere uitdaging is om digitalisering te implementeren dan in de private sector. Overheden zijn traditioneel gezien meer conservatieve entiteiten, veranderen langzamer en nemen minder snel nieuwe initiatieven aan in vergelijking met bedrijven in de private sector (Marche & McNiven, 2003). Een onderzoek van Bloch, Blumberg en Laartz (2012) laat zien dat IT-projecten in de publieke sector zes keer meer kans maakten op kostenoverschrijdingen en 20% meer kans om uit te lopen dan vergelijkbare projecten in de private sector. De publieke sector heeft vaak te maken met extra organisatiekwesaties, waaronder meerdere instanties waarmee wordt samengewerkt, langere krediettermijnen en de uitdaging van het handhaven van strategische continuïteit zelfs als politieke overheden veranderen. De publieke sector opereert dus in een hele andere context (Dilmegani et al., 2014).

Met de introductie van ‘e-government’ gaan ook nadelen gepaard. Het belangrijkste nadeel is het gebrek aan gelijkheid in de openbare toegang tot computers en het internet, wat in de literatuur vaak de ‘digitale kloof’ wordt genoemd. Deze kloof heeft betrekking op het feit dat mensen die een laag inkomen hebben, daklozen, mensen met minder digitale vaardigheden en /



of mensen die wonen in afgelegen gebieden weinig of geen toegang hebben tot het internet (Atkinson & Castro, 2008).

#### *4.1.3 Samenvatting digitalisering in de publieke sector*

Digitalisering wordt volgens Sabbagh et al. (2012) gemeten aan de hand van zes variabelen: algemene aanwezigheid, betaalbaarheid, betrouwbaarheid, snelheid, bruikbaarheid en vaardigheid. Digitalisering verloopt binnen een aantal stadia, waarbij Nederland zich bevindt in het vierde, geavanceerde stadium. De digitalisering heeft ook effect binnen de publieke sector en heeft geleid tot de ‘e-government’. Hierbij maakt de overheid gebruik van ICT, met name het internet, om overheidsprocessen te ondersteunen, burgers te betrekken en overheidsdiensten te leveren (Sharma & Gupta, 2003). Hierbij is het dus van belang dat de levering van diensten ook wordt afgestemd op de behoeften van de burgers (Burn & Robins, 2003). De ontwikkeling van digitalisering binnen de publieke sector naar een ‘e-government’ verloopt via een aantal fases. Ondanks het feit dat steeds meer overheidsdiensten digitaliseren, lukt het overheden nog niet om alle voordelen van ‘e-government’ te benutten (Dilmegani et al., 2014). Dit komt voornamelijk omdat organisaties binnen de publieke sector vaker conservatiever zijn in hun manier van besluitvorming dan in de private sector. Hierdoor duurt het vaak langer om ontwikkelingen binnen digitalisering door te voeren in vergelijking tot de private sector.

#### *4.2 Digitale vaardigheden*

In deze paragraaf zal ik verder ingaan op het theoretisch concept digitale vaardigheden. De snelle verspreiding van het internet in het dagelijks leven confronteert burgers met situaties die diverse digitale vaardigheden vereisen (Van Deursen & Van Dijk, 2009a). Zoals in het voorgaande beschreven zijn digitale vaardigheden een kenmerk waaraan de digitalisering van een land kan worden gemeten (Sabbagh et al., 2012). Zij omschrijven de digitale vaardigheid als: “het vermogen van de gebruikers om digitale diensten te integreren in hun leven en werk” (p. 8). In een land als Nederland, dat kan worden gezien als land in het geavanceerde digitaliseringsstadium, is er geringe vooruitgang geboekt wanneer het gaat om de digitale vaardigheden van burgers (Sabbagh et al., 2012). Van Deursen en Van Dijk (2012) omschrijven digitale vaardigheden als “vaardigheden om te kunnen werken met de meest gebruikte ICT-toepassingen op het werk” (p. 24). Van Dijk et al. (2000) omschrijven digitale vaardigheden, dat

zij ‘*informacy*’ noemen, als “de vaardigheden die belangrijk worden in de omgang van nieuwe informatie- en communicatietechnologie. [...] Hieronder vallen, naast specifieke kennis en eigen vaardigheden, ook eerdere ervaring en vertrouwdheid met nieuwe technologie” (p. 26). Hoe meer mensen beschikken over digitale vaardigheden, hoe groter de mogelijkheden zijn voor het gebruiken van een computer.

Onderzoekers die hebben geprobeerd om digitale vaardigheden te meten zijn vaak gelimiteerd door het gebruik van zelfevaluaties, die vaak onterecht een flatterend beeld geven (e.g., Merritt, Smith, & Renzo, 2005; Van Dijk et al., 2000). Het afnemen van een *performance task* is in dit geval betrouwbaarder (Merritt et al., 2005). Van Deursen en Van Dijk (e.g., 2009a) zijn een van de weinigen die onderzoek hebben gedaan naar het daadwerkelijke niveau van digitale vaardigheden door middel van *performance tasks*. Aangezien er veel verschillende interpretaties worden gegeven van de term digitale vaardigheid en de relevante termen die daarbij horen, geven bijvoorbeeld de onderzoeken van De Haan (2003) en Hargittai (2003) verschillende resultaten van digitale vaardigheden. In het onderzoek van De Haan (2003) wordt geconcludeerd dat de ‘early adaptors’, dus de eerste gebruikers, de meest ontwikkelde digitale vaardigheden bezitten, terwijl uit het onderzoek van Hargittai (2003) blijkt dat de jongere gebruikers het beste scoren op digitale vaardigheden in vergelijking met oudere gebruikers.

Steyaert (2002) heeft geprobeerd om een kader te geven van een aantal soorten digitale vaardigheden dat van toepassing is op zowel online als offline gebruik van een computer. Hij omschrijft het eerste type vaardigheden als instrumentele vaardigheden, de operationele vaardigheden binnen technologie. Het tweede type, structurele vaardigheden, betreft de structuur waarin de informatie is opgebouwd. Ten slotte noemt Steyaert (2002) het laatste type strategische vaardigheden en dit houdt in dat gebruikers in staat zijn om proactief te zoeken naar informatie. Deze invalshoek wordt steeds belangrijker gezien de enorme hoeveelheid beschikbare informatie op het internet.

Van Dijk (2005) paste de definities van Steyaert (2002) aan in vier soorten digitale vaardigheden. Allereerst benoemt hij de operationele vaardigheden, de basis vaardigheden om hardware en software te gebruiken. Daarnaast omschrijft hij de formele vaardigheden, het vermogen om te begrijpen en om te kunnen gaan met de structurele kenmerken van een computer en netwerk. De informatievaardigheden behelzen het vermogen van vinden, selecteren, verwerken en evalueren van informatie in specifieke bronnen van computers en netwerken in. De

laatste vaardigheid is de strategische vaardigheid en betreft het halen van persoonlijke doelen en persoonlijke winst door het gebruik van digitale media. Deze definitie gaat verder dan de meer traditionele definitie van media-vaardigheid door een meer (inter)actief gebruik te benadrukken. Bij traditionele media is het van belang dat informatie mentaal wordt verwerkt, bij digitale media interacteren gebruikers met interfaces (Van Deursen & Van Dijk, 2011).

#### *4.2.1 Indicatoren digitaal vaardig*

Wanneer is iemand digitaal vaardig? Het onderwijs is de belangrijkste plek waar mensen vaardigheden aanleren. Hierdoor wordt er verondersteld dat het opleidingsniveau een belangrijke voorspeller is van het niveau van digitale vaardigheden. Een hoger opleidingsniveau suggereert dat iemand meer digitale vaardigheden bezit en ook eerder en vaker overgaat tot het gebruik van nieuwe, complexe ICT (Van Dijk et al., 2000). Daarnaast is volgens Van Dijk et al. (2000) ook de periode waarin onderwijs is gevolgd van belang. Van de Goor (geciteerd in Van Dijk et al., 2000) spreekt van een digitale generatie, waar scholieren toe behoren die na 1960 onderwijs hebben genoten. Voor hen zijn handvatten bedacht wanneer het gaat over ICT.

Ten tijde van het onderzoek van Van Dijk et al. (2000) kon nog niet worden vastgesteld of deze digitale generatie op latere leeftijd nog altijd digitaal vaardig zou zijn. Uit recenter onderzoek (e.g., Van Deursen & Van Dijk, 2009a) blijkt dat de oudere generatie, van 55 tot en met 80 jaar, die in 2000 als de digitale generatie werd bestempeld, bepaalde digitale vaardigheden nog beheersen, maar in sommige opzichten achterblijven op de jongere generatie, van 18 tot en met 29 jaar. Een aantal verklaringen voor het verschil tussen oudere en jongere generatie is volgens Van Dijk et al. (2000) onder andere dat oudere generaties over het algemeen lager opgeleid zijn, niet meer in aanraking komen met ICT in de werksfeer en dat ouderen kampen met afnemende cognitieve capaciteiten.

Het opleidingsniveau verschilt niet alleen tussen generaties en opleidingsrichtingen, maar ook bijvoorbeeld tussen mannen en vrouwen. In de tijd van het onderzoek van Van Dijk et al. (2000) hadden vrouwen een lager opleidingsniveau dan mannen. Daarnaast werkten vrouwen vaker niet of minder dan mannen waardoor ze in de werksfeer niet in contact komen met ICT. Van Dijk et al. (2000) vonden in hun onderzoek destijds dat vrouwen minder digitaal vaardig waren dan mannen. Het verschil in sekse bleek in dit onderzoek groter dan het verschil tussen jonge en oude gebruikers. Inmiddels zijn vrouwen niet meer lager opgeleid dan mannen en

werken ze steeds meer, waardoor het verschil in digitale vaardigheden tussen sekse nu minder groot is (Van Deursen & Van Dijk, 2009a; 2009b; Van Deursen, Van Dijk, & Peters, 2011)

In recenter onderzoek van Van Deursen en Van Dijk (2009a, 2009b) en Van Deursen et al. (2011) is onderzoek gedaan naar de indicatoren van digitale vaardigheden, waarbij zij de vier soorten digitale vaardigheden van Van Dijk (2005) hebben toegespitst op het gebruik van internet. Wel bleek dat opleidingsniveau de belangrijkste voorspeller van internetvaardigheden: voor alle vier de internetvaardigheden bleek hoe hoger het opleidingsniveau, hoe hoger de internetvaardigheid (Van Deursen & Van Dijk, 2009a; 2009b; Van Deursen et al., 2011). Verder bleek leeftijd voornamelijk van invloed op de operationele en formele vaardigheden. De jongere generatie scoort dus beter op de basisvaardigheden in het gebruik van internet en zijn beter in staat om te navigeren op het internet (Van Deursen & Van Dijk, 2009a; 2009b; Van Deursen et al., 2011). De oudere generatie bleek echter beter in het uitvoeren van de informatie en strategische taken. Zij zijn dus beter in staat om informatie te zoeken en te profiteren van het internet.

In de hierboven besproken onderzoeken is een vergelijkbare methode gebruikt om het niveau van de internetvaardigheden te onderzoeken. Aangezien er uit deze onderzoeken hetzelfde resultaat komt, kan worden gesteld dat de betrouwbaarheid van het onderzoek hoog is. onderzoeken van Van Deursen en Van Dijk (2009a; 2009b; 2011) zijn vrijwel altijd grootschalige, kwantitatieve studies, waardoor de resultaten te generaliseren kunnen zijn. Echter, kwantitatieve studies focussen zich vooral op algemene termen en cijfers, ze gaan niet verder in op de waarom- en hoe-vragen. Door verder te kijken dan alleen naar de aantallen kan ook de grond en de impact van het probleem van een tekort aan digitale vaardigheden beter in kaart worden gebracht. Een tweede kanttekening die kan worden geplaatst bij alle drie de onderzoeken komt van de auteurs zelf. Ze stellen dat de focus van hun onderzoek voornamelijk ligt op het internet als informatie- en dienstverlener. Het internet wordt echter steeds vaker gebruikt voor communicatiedoeleinden, zoals e-mailen, chatten, sociaal netwerken en online daten (Van Deursen & Van Dijk, 2009a). Uit onderzoek van Chinien en Boutin (2011) blijkt dat digitale systemen en toepassingen voornamelijk worden gebruikt voor communicatie. Het is waardevol als de communicatievaardigheden ook worden getoetst, gezien gebruikers ook voor online communicatie digitaal vaardig genoeg moeten zijn.

#### *4.2.2 Digitale vaardigheden in de publieke sector*

Van Deursen en Van Dijk (2010) onderzochten in hoeverre ambtenaren hun digitale, en specifiek hun internet-, vaardigheden hebben ontwikkeld. Om de mogelijkheden van het internet in het publieke domein volledig te benutten en daarmee ‘e-government’ verder te ontwikkelen, is het noodzakelijk dat ambtenaren over voldoende niveau van internetvaardigheden bezitten. Internet speelt een belangrijke rol bij de digitalisering van de overheid, zowel voor ambtenaren die in contact komen met burgers via het internet als voor ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor de huidige en toekomstige ontwikkelingen. Ondanks het feit dat ambtenaren dagelijks in contact zijn met publieke elektronische diensten, is het nog maar de vraag of hun vaardigheden beter zijn dan de gemiddelde Nederlandse burger (Van Deursen & Van Dijk, 2010).

Van Deursen en Van Dijk (2010) maken onderscheid tussen twee soorten ambtenaren: enerzijds de beheerders en beleidsmedewerkers en anderzijds de uitvoerende medewerkers. Voor beheerders en beleidsmedewerkers is een hoog niveau van informatievaardigheden en strategische vaardigheden noodzakelijk. Deze vaardigheden maken deel uit van het vermogen om beleid te bepalen en het vermogen om de digitalisering naar ‘e-government’ te beheren. Voor uitvoerende medewerkers zijn operationele en formele vaardigheden een noodzaak, omdat ze moeten werken met online applicaties. Mocht het nodig zijn, dan verwachten burgers dat ze bij de uitvoerende medewerkers terecht kunnen voor online ondersteuning. Van Deursen en Van Dijk (2010) verwachten een positief effect op de publieke dienstverlening.

Uit de resultaten van Van Deursen en Van Dijk (2010) bleek dat het niveau van operationele en formele vaardigheden hoger lag dan het niveau van informatie en strategische vaardigheden. Daarnaast bleken leeftijd en functie een belangrijke rol te spelen in het niveau van internetvaardigheid. Jongere ambtenaren, van de leeftijd 18 tot en met 29 jaar, scoorden beter dan de oudere ambtenaren, van de leeftijd 55 tot en met 80 jaar, en de uitvoerende ambtenaren scoorden slechter dan de beheerders en beleidsmedewerkers. Echter, alle ambtenaren zouden er wat aan hebben als ze hun informatie en strategische vaardigheden verder zouden ontwikkelen. Voor beleidsmedewerkers en beheerders gaat het hierbij om informatievaardigheden, zoals het selecteren van zoeksystemen, het formuleren van zoekopdrachten en het selecteren en evalueren van informatiebronnen, en de strategische vaardigheden zoals het gebruiken van informatie als middel voor specifieke diensten en functies, onder meer door informatieverstrekking, transacties, het onderhouden van contacten en het ontwikkelen van organisatiestrategieën. Voor uitvoerende

ambtenaren zijn voornamelijk operationele en formele vaardigheden noodzakelijk. Hiernaast hebben ze ook specifieke informatievaardigheden nodig die samenhangen met de functie die zij vervullen (Van Deursen & Van Dijk, 2010).

#### *4.2.3 Digitale vaardigheden op de werkvloer*

Meerdere onderzoeken laten zien dat digitale vaardigheden cruciaal zijn voor de sociale integratie en de professionele ontwikkeling van individuen (e.g., Steyaert, 2000; Van Dijk, 2005). Onderzoek naar digitale vaardigheden van werknemers is echter beperkt, vanwege de organisatorische kosten voor het testen van de prestaties van werknemers (Gui & Argentin, 2011). De computer is al sinds 1980 een belangrijk onderdeel op de werkvloer. Steeds meer mensen maken tijdens het grootste deel van hun werk gebruik van de computer. Zoals hierboven al is gesteld, is opleidingsniveau een belangrijke voorspeller van het gebruik van de computer op het werk (Van Dijk et al., 2000). Veel mensen werken met toepassingen op de computer die specifiek voor hun werk zijn en blijven weg van toepassingen die voor hun werk niet relevant zijn (Van Dijk et al., 2000). In de tijd van dit onderzoek bleek dat ook op het werk vrouwen minder gebruik maakten van de computer dan mannen tijdens het werk, om vergelijkbare redenen als eerder zijn genoemd.

In 2000 voorspelden Van Dijk et al. (2000) dat de computer steeds belangrijker zou worden tijdens het werk. Zij benadrukten destijds dat het daarom belangrijk is “dat werknemers die met de computer moeten (gaan) werken, blijven op dit terrein” (p. 129). Het bijscholen is volgens Van Dijk et al. (2000) de taak van werkgevers. Ondanks het feit dat bijscholing voldoende wordt aangeboden twijfelen werknemers of hun digitale vaardigheden na bijscholing ervoor kunnen zorgen dat ze hogerop kunnen komen.

Uit een recent onderzoek van Van Deursen en Van Dijk (2012) over digitale vaardigheden op het werk, blijkt dat medewerkers dagelijks het meest gebruik maken van achtereenvolgens e-mailprogramma's, internetbrowsers, zoekmachines, tekstverwerkers, spreadsheetprogramma's en specifieke bedrijfssoftware. Onder andere software voor het maken van websites, databasesoftware en sociale netwerken worden het minst gebruikt. Van Deursen en Van Dijk (2012) onderzochten hoeveel productiviteitsverlies er gepaard gaat met het gebrek aan digitale vaardigheden. Dit hebben ze getoetst door medewerkers bepaalde probleem-scenario's voor te leggen, zoals het vergeten op te slaan van bepaalde documenten of het niet kunnen

vinden van een bepaald bestand. De respondenten bleken gemiddeld per dag 13 minuten en 7 seconden te verliezen door het gebrek aan vaardigheden voor toepassingen als internet en de e-mail ( $N = 2004$ ). Dit is een productieverlies van 7,6%. Voor lager opgeleiden ( $N = 450$ ) is dit zelfs 10,1%, vergeleken met 7,6% voor middelbaar- ( $N = 837$ ) en 6,1% voor hoogopgeleiden ( $N = 716$ ). Mannen ( $N = 1089$ ) hadden meer last van productiviteitsverlies per dag, 8,2 %, vergeleken met vrouwen, 6,8% ( $N = 915$ ). Opvallend genoeg bleken er weinig verschillen te zijn tussen jonge werknemers, van 18 tot en met 29, en oude werknemers, van 55 tot en met 80: de jonge werknemers hadden niet per definitie een veel hoger digitaal vaardigheidsniveau dan de oudere werknemers. Bij de oudste groep, in de leeftijd van 52-67 jaar ( $N = 448$ ), was het gemiddelde dagelijkse productiviteitsverlies 7,6%. Bij de jongste groep werknemers in de leeftijdscategorie 16-33 jaar ( $N = 510$ ) was dit 7,2%. De groep hiertussen, van 34-51 jaar ( $N = 1018$ ), scoorde het slechtste en verloor het meeste tijd, namelijk 7,9% van hun tijd.

#### *4.2.4 Samenvatting digitale vaardigheden*

Digitale vaardigheden zijn volgens Sabbagh et al. (2012) “het vermogen van gebruikers om digitale diensten te integreren in hun leven en werk” (p. 8). Van Dijk et al. (2000) voegen in hun definitie nog toe dat het naast specifieke kennis voor gebruik ook gaat over eerder ervaringen en vertrouwdheid met nieuwe technologie. Het opleidingsniveau is een belangrijke factor om te voorspellen of iemand digitaal vaardig is of niet (e.g., Van Deursen & Van Dijk, 2009a; Van Dijk et al., 2000). Het onderzoek van Van Dijk et al. (2000) ziet ook het geslacht als voorspeller, maar recenter onderzoek van Van Deursen en Van Dijk (e.g., 2009a) laat zien dat vrouwen inmiddels over dezelfde digitale vaardigheden beschikken als mannen. Leeftijd liet wel een verschil zien, de jongere generatie blijkt beter te scoren op de basisvaardigheden en op het navigeren op het internet, maar de oudere generatie is beter in staat om informatie op te zoeken en te profiteren van het internet (e.g., Van Deursen & Van Dijk, 2009a). Een ‘e-government’ vraagt om digitale vaardigheden van haar medewerkers. Uit onderzoek van Van Deursen en Van Dijk (2010) bleek dat leeftijd en functie een belangrijke rol spelen bij het niveau van internetvaardigheid in de publieke sector. Jongere ambtenaren scoorden beter dan ouderen ambtenaren en uitvoerende ambtenaren scoorden slechter dan de beheerders en beleidsmedewerkers.

Daarnaast werd in 1980 de computer bestempeld als een belangrijk onderdeel op de werkvloer (Van Dijk et al., 2000). De computer wordt nog steeds veel gebruikt tijdens het werk, met name de e-mailprogramma's, internetbrowsers en zoekmachines op de computers (Van Deursen & Van Dijk, 2010). Door een tekort aan digitale vaardigheden hebben medewerkers gemiddeld 13 minuten en 7 seconden per dag een productieverlies ( $N = 2004$ ). Bij mannen, lager opgeleide werknemers en bij werknemers in de leeftijdscategorie 35-51 jaar is deze productieverlies hoger.

#### 4.3. *Lerende organisatie*

Als het gaat om digitalisering en digitale vaardigheden, is het van belang dat medewerkers in een organisatie kunnen blijven leren. Peter Senge's *The Fifth Discipline* (1990) is een invloedrijk boek over lerende organisaties. Hij omschrijft een lerende organisatie als "organisaties waar mensen voortdurend hun capaciteit uitbreiden om de resultaten te creëren die zij echt wensen, waar nieuwe en uitgebreide patronen van denken worden gevoed en waar de collectieve aspiratie wordt vrijgelaten en waar mensen voortdurend leren het geheel te zien en hoe zij samen kunnen leren" (p. 3). Het idee hierachter is dat in een veranderende omgeving alleen flexibele, adaptieve en productieve veranderingen positief zullen uitpakken. Hiervoor moeten organisaties "uitvinden hoe de inzet van mensen en de capaciteiten om te leren van hen kunnen worden aangeboord op alle niveaus" (Senge, 2000, p. 4). Volgens Ghoshal, Bartlett en Kovner (1997) is het belangrijk in een lerende organisatie dat medewerkers voortdurend leren waardoor hun expertise voortdurend wordt ontwikkeld. Dit houdt concreet in dat het topmanagement de juiste mensen moet aannemen en 5% van hun omzet moet investeren in voortdurende scholing. Volgens Senge (1990) beperken organisaties zich wanneer het gaat over leren vaak tot *survival learning* of *adaptive learning*, waarbij ingespeeld wordt op veranderingen om als organisatie te overleven. Senge (1990) benadrukt dat dit soort leren moet worden bijgestaan door *generative learning*: "het leren om ons vermogen om te creëren te verbeteren" (p. 14).

Senge (1990) onderschrijft vijf disciplines waaraan een organisatie moet voldoen om een lerende organisatie te zijn. Allereerst omschrijft Senge (1990) het systeemdenken, wat eigenlijk de bouwsteen is waarop de andere disciplines worden gebouwd. Smit (2001) reflecteert hierop door uiteen te zetten dat in organisaties de focus voornamelijk ligt op simpele kleine onderdelen binnen de organisatie, in plaats van op het complexe geheel. Wanneer de organisatie als geheel



kan worden gezien kunnen er ook meer passende maatregelen worden getroffen. De tweede discipline volgens Senge (1990) is *personal mastery*, wat neerkomt op het individueel leren. Wanneer er in organisaties individueel wordt geleerd, is een organisatie nog geen lerende organisatie, maar zonder dit kan een organisatie nooit een lerende organisatie worden. Mensen met een hoge *personal mastery* zijn nooit 'klaar' met leren en deze discipline kan gezien worden als een continu proces. De derde discipline zijn de mentale modellen van een individu. Dit zijn "diepgewortelde veronderstellingen en generalisaties, of zelfs foto's en beelden die beïnvloeden hoe wij de wereld begrijpen en hoe wij actie ondernemen" (Senge, 1990, p. 8). Vaak zijn deze veronderstellingen onbewust en is de impact die deze veronderstellingen kunnen hebben niet bekend. Het is dus belangrijk om te reflecteren tijdens en op acties (Smit, 2001). De vierde discipline volgens Senge (1990) is de ontwikkeling van een gedeelde visie. Een oprechte, gedeelde visie zorgt ervoor dat mensen kunnen uitblinken en leren. Dit gebeurt dan niet omdat ze worden verteld dat ze hun werk moeten doen, maar omdat ze er zelf ook achter staan. Als laatste discipline noemt Senge (1990) het leren in teams: wat moet gebeuren in dialoog en zonder vooroordelen.

Er is echter ook kritiek op Senge en zijn presentatie van een 'lerende organisatie'. Zo zijn er maar weinig organisaties die aan de vijf disciplines voldoen (Smit, 2001). Smit (2001) stelt dat in de kapitalistische samenleving waarin we leven er weinig aandacht is voor de ontwikkeling van medewerkers. Het vergroten van de winst krijgt prioriteit. Smit (2001) haalt auteurs aan die uiteenzetten dat het wel heel belangrijk is om van kennis een prioriteit te maken (e.g., Castells, 2001 geciteerd in Smit, 2001). Verder bekritiseert Smit (2001) Senge (1990) omdat er in *The Fifth Discipline* geen rekening gehouden wordt met het politieke kader waarin een organisatie zich bevindt. Senge gaat voorbij aan de politieke processen die van invloed zijn op het creëren van dialoog en een gedeelde visie. Dit is lastig wanneer de betrokken partijen verschillende ideeën hebben over bepaalde onderwerpen zoals leren. Daarnaast kunnen pluraliteit en diversiteit ook positief zijn in een organisatie.

Argyris (1991) benadrukt het educatieve dilemma waar veel organisaties mee kampen. Dit houdt volgens Argyris (1991) in dat het succes van organisaties steeds vaker afhangt van het leerproces, terwijl de meeste organisaties niet weten hoe ze moeten leren. Wat paradoxaal is, is dat de hoog opgeleide professionals, waarvan men verwacht dat ze het beste zijn in leren, hier in feite helemaal niet goed in zijn. Dit heeft twee oorzaken volgens Argyris (1991). Allereerst

benoemt hij dat er een te beperkte definitie ontstaat van het leerproces. In organisaties zien mensen 'leren' vaak als het oplossen van problemen en richten zich hierbij op het corrigeren van fouten in de externe omgeving. Dit noemt Argyris *single loop learning*. De blik moet echter ook naar binnen worden gericht en medewerkers moeten kritisch kijken naar hun eigen handelen en hoe dit onbedoeld bijdraagt aan het probleem, het *double loop* leren. Professionals zijn hiertoe minder goed in staat omdat ze zelden in aanraking komen met mislukkingen en hier niet van kunnen leren. Tijdens het *single loop* leren schieten professionals al snel in een defensieve houding en leggen ze de schuld buiten zichzelf.

Als tweede oorzaak van het educatief dilemma noemt Argyris (1991) dat er wordt aangenomen dat professionals laten leren grotendeels een kwestie van motivatie is. De focus van organisaties ligt dan ook vaak op het creëren van nieuwe organisatorische structuren die gemotiveerde en toegewijde werknemers maken. Het effectief *double loop* leren is echter geen weerspiegeling van hoe mensen zich voelen, maar hoe mensen denken. Het gaat hierbij om de cognitieve regels die ze gebruiken om acties te bedenken en uit te voeren. Defensieve redeneringen kunnen het leerproces blokkeren, ook wanneer een professional een hoge motivatie heeft. Als oplossing van het educatief dilemma stelt Argyris (1991) voor dat professionals op een constructieve manier leren te redeneren. Het is belangrijk dat medewerkers het defensieve redeneren leren te herkennen dat ze gebruiken bij het bedenken en in de praktijk brengen van hun daden. Dit begint met het identificeren van de tegenstrijdigheden tussen de aangenomen actietheorie, hoe professionals denken dat ze zich gedragen, en daadwerkelijke actietheorie, hoe professionals zich daadwerkelijk gedragen. Het is volgens Argyris (1991) belangrijk dat de topmanagers hier mee gaan beginnen, zodat er geen instabiele situatie ontstaat tussen topmanagers en midden managers.

Argyris (1991) geeft duidelijk aan wat er vaak misgaat in organisaties. In de literatuur nemen veel auteurs zijn introductie van de tegenstelling tussen *single loop* en *double loop* leren over. Zijn aanpak beperkt zich echter tot professionals en hoogopgeleiden binnen een organisatie. Hij besteedt geen aandacht aan andere medewerkers in een organisatie. Hij beredeneert dat professionals slecht zijn in het *double loop* leren, omdat ze niet gewend zijn te reflecteren op hun fouten. Het is onduidelijk of lager opgeleide medewerkers in een organisatie beter in staat zijn om *double loop* te leren, omdat zij wellicht vaker fouten hebben gemaakt en hier beter op kunnen reflecteren. Wanneer het gaat over digitalisering en digitale vaardigheden blijkt uit het

bovenstaande dat de lager opgeleiden in een organisatie hier slechter op scoren. Het is dus belangrijk dat ook de lager opgeleiden mee worden genomen in het leren in een organisatie en Argyris (1991) besteedt hier in zijn artikel geen aandacht aan.

Kloosterboer (2012) geeft, net als Argyris (1991), toe dat professionals individueel goed kunnen leren, maar dat ze dit moeilijk kunnen met elkaar. Kloosterboer legt in vijf punten uit hoe dit komt. Allereest zijn professionals goed in het oplossen van problemen, maar hebben ze moeite om zich aan te passen aan een sociale omgeving. Dit maakt, volgens Kloosterboer (2012), “het benutten van het talent van zeer begaafde professionals voor strategisch leren niet gemakkelijk” (p. 96). Daarnaast hebben professionals vaak last van leerangst, omdat ze hun mentale modellen niet ter discussie durven te stellen als deze in het verleden succesvol zijn gebleken en ze bang zijn om te falen. Als derde benoemt Kloosterboer (2012) dat leren pas zal plaatsvinden wanneer de ‘overlevingsangst’ groter is dan de ‘leerangst’. Mensen gaan pas leren wanneer de angst voor de gevolgen van het niet-leren groter is dan de onzekerheid die wel-leren met zich meebrengt. “Professionals hebben door hun schaarse expertise een lage overlevingskans, terwijl hun leerangst hoog is” (Kloosterboer, 2012, p. 96). Als vierde probleem vertelt Kloosterboer (2012) dat professionals vaak een selectieve kijk hebben terwijl ze kampen met veranderende contexten. Hierdoor brengen professionals verschillende en soms tegenstrijdige ideeën en perspectieven met zich mee, die vaak niet worden uitgesproken en daardoor complicerende factoren kunnen vormen. Als laatste probleem benoemt Kloosterboer (2012) dat er een bepaalde allergie kan ontstaan tussen de professional en de manager. Een professional is moeilijk te bewegen om zich bezig te houden met strategisch vragen die geen raakvlakken hebben met hun eigen domein. Hierdoor raken ze te diep verwickeld in hun eigen domein. Een manager daarentegen deelt vaak strategisch vraagstukken niet met degenen die hij daarvoor nodig heeft, omdat hij zichzelf ziet als degene die gaat over de strategie. Dit zorgt er voor dat er niet goed samengewerkt kan worden tussen de professional en de manager, terwijl dit voor het samen leren wel heel erg belangrijk is.

Achter deze complicerende factoren liggen primaire emoties: de aangeboren sociaal-emotionele neigingen die mensen hebben, veelal onbewust. Emoties kunnen dus volgens Kloosterboer (2012) een ‘slot’ vormen die het proces van organisatieleden kunnen beperken. Emoties kunnen echter ook de ‘sleutel’ vormen die kunnen leiden tot anders leren denken én doen. Om dit te bereiken hebben medewerkers emotionele herwaardering nodig, waarvoor ze

nieuwe ervaringen moeten opdoen. Dit zorgt voor vergelijkingsmateriaal, hierdoor kunnen emoties hergewaardeerd worden en kan er worden geleerd. Dit geldt ook voor strategisch leren. De rol van de manager is om dit te faciliteren. Een manager moet ervoor zorgen dat medewerkers met nieuwe situaties worden geconfronteerd waardoor ze worden getriggerd om te leren. Op het triggerpunt gaan medewerkers herwaarderen en nadenken over wat zij willen, waardoor medewerkers samen kunnen leren.

Een kritiekpunt op de inzichten van Kloosterboer (2012) is dat de eerste fase in zijn herwaarderende aanpak cruciaal is. In deze fase komen de werknemers samen en gaan ze op zoek naar een gemeenschappelijk uitgangspunt. Deze fase is echter ook het moeilijkste te bewerkstelligen, want medewerkers hechten verschillende waarden aan dingen en geven verschillende betekenissen ten opzichte van elkaar. Als er iets fout gaat in deze fase, kan het proces van emotionele herwaardering al gestopt worden.

#### *4.3.1 Samenvatting lerende organisatie*

Senge (1990) omschrijft een lerende organisatie als een organisatie “waar mensen voortdurend hun capaciteit uitbreiden om de resultaten te creëren die ze echt wensen, waar nieuwe en uitgebreide patronen van denken worden gevoed en waar de collectieve aspiratie wordt vrijgelaten en waar mensen voortdurend leren het geheel te zien en hoe zij samen kunnen leren” (p. 3). Hij onderschrijft vijf disciplines waaraan een organisatie moet voldoen om een lerende organisatie te zijn. Hierbij is belangrijk dat het complexe geheel wordt gezien, dat medewerkers individueel leren, dat er wordt gereflecteerd op de diepewortelde mentale modellen van medewerkers, dat er een gedeelde visie wordt ontwikkeld en dat er in dialoog en zonder vooroordelen wordt geleerd in teams. Argyris (1991) benadrukt dat er in een organisatie naast *single loop* ook *double loop* moet worden geleerd. Hierbij kijken professionals ook naar hun eigen handelen en kijken ze naar de tegenstelling tussen hun aangenomen en daadwerkelijke actietheorieën. Kloosterboer (2012) benadrukt dat emoties ervoor kunnen zorgen dat het proces van leren binnen een organisatie moeilijk kan verlopen. Hier ligt echter ook de oplossing van het probleem: medewerkers binnen een organisatie moeten worden geconfronteerd met nieuwe ervaringen, waardoor ze hun emoties gaan herwaarderen en medewerkers zo samen kunnen leren.

#### 4.4 Beantwoording deelvraag 1

In deze literatuurreview is inzicht verschaft in de theoretische concepten digitalisering, digitale vaardigheden en lerende organisatie. In deze paragraaf wordt deelvraag 1 beantwoord: Hoe kan het leren van digitale vaardigheden vorm krijgen in een ‘e-government setting’? ‘E-government’ is een overheid waarbij de overheid gebruik maakt van ICT om overheidsprocessen te ondersteunen, burgers te betrekken en overheidsdiensten te leveren (Sharma & Gupta, 2003). ‘E-government’ is binnen een overheid volledig doorgevoerd wanneer informatie tussen overheden, tussen overheden en burgers en tussen burgers onderling stroomt (Chun et al., 2010).

Omdat de computer een belangrijk onderdeel is tijdens het werk (Van Dijk et al., 2000) is het belangrijk dat medewerkers digitaal vaardig zijn. Digitale vaardigheid is het vermogen van gebruikers om digitale diensten te integreren in het leven en werk (Sabbagh et al., 2012). Het opleidingsniveau blijkt een belangrijke voorspeller voor digitale vaardigheid, hoe hoger het opleidingsniveau hoe digitaal vaardiger (e.g., Van Deursen & Van Dijk, 2009a). Leeftijd blijkt een factor, maar hierbij is het afhankelijk van welke soort digitale vaardigheden. Jongere gebruikers maken scoren beter op operationele en formele vaardigheden, maar de oudere generatie is beter op informationele vaardigheden en strategische vaardigheden (e.g., Van Deursen & Van Dijk, 2009a). Het onderzoek naar ambtenaren van Van Deursen en Van Dijk (2012) liet zien dat de jongere ambtenaren wel beter scoorden dan de oudere ambtenaren. De functie van de ambtenaren bleek ook een belangrijke voorspeller, beheerders en beleidsmedewerkers scoorden beter dan uitvoerende ambtenaren (Van Dijk & Van Deursen, 2012). Een tekort aan digitale vaardigheden kost een gemiddelde werknemer ongeveer 13 minuten en 7 seconde van de dag.

Een organisatie is een lerende organisatie wanneer medewerkers voortdurend hun capaciteiten uitbreiden, resultaten creëren die ze echt willen bereiken, waar nieuwe patronen van denken worden geïntroduceerd en waar collectieve aspiratie wordt vrijgemaakt (Senge, 1990). Hierbij is het van belang dat de medewerkers het collectieve geheel van de organisatie zien, oftewel dat medewerkers leren systeemdenken, waarbij de organisatie als groter geheel moet worden gezien. Argyris (1991) benadrukt dat mensen ook *double loop* leren denken, waarbij professionals leren kijken naar zichzelf en hun eigen actietheorieën. Kloosterboer (2012) stelt dat organisaties moeite hebben met leren door de emoties die medewerkers ervaren en die elkaar

tegenspreken. Zij moeten nieuwe ervaringen opdoen om zo hun emoties te herwaardenen om samen te leren.

Concluderend kan worden gesteld dat een 'e-government' een overheid is waar 'e-government' tot in de laatste stadium van digitalisering volgens Sabbagh et al. (2012) is doorgevoerd, de medewerkers digitaal vaardiger zijn dan de gemiddelde Nederlander en dat het principe van lerende organisatie geldt. Een medewerker van een 'e-government' is digitaal vaardig, hetgeen inhoudt dat hij om kan gaan met de digitalisering en de veranderende toepassingen die hiermee gepaard gaan. De overheid als lerende organisatie houdt in dat medewerkers het grotere systeem zien, *single loop* en *double loop* leren en emoties gebruiken om te herwaardenen en samen te leren. Als het gaat om de digitale vaardigheid, dan is het in een 'e-government' voor medewerkers van belang dat ze niet alleen bezig zijn met hun eigen benodigde digitale vaardigheden, maar dat ze het geheel moeten kunnen zien. Het leren van digitale vaardigheden gaat dan via *double loop* leren, dus op een manier waarbij medewerkers ook naar zichzelf, hun eigen vaardigheden en tekortkomingen kijken.

## 5. Resultaten

Het empirisch onderzoek startte met het afnemen van semi-gestructureerde interviews onder 20 respondenten van de afdeling WenI van de gemeente Utrecht. Van deze 20 respondenten zijn vier respondenten teamleiders en de overige zestien respondenten zijn medewerkers in de teams van deze teamleiders. In de interviews zijn de respondenten bevraagd over hun ervaringen met digitalisering, hun digitale vaardigheden en naar hoe de respondenten leren. Hieronder beschrijf ik de belangrijkste resultaten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Allereerst gaat dit hoofdstuk in op digitalisering, daarna digitale vaardigheden en ten slotte leren.

### *5.1 Digitalisering*

Allereerst bespreek ik de belangrijkste resultaten met betrekking tot de digitalisering binnen de afdeling WenI. Hierbij gaat het om de ervaringen van de respondenten met Het Nieuwe Werken, de kenmerken en randvoorwaarden van digitalisering, de voor- en nadelen van digitalisering en het effect van digitalisering op de dienstverlening.

Drie van de vier respondenten die een teamleidersfunctie bekleden waren enthousiast over hun huidige werkplek. De afdeling WenI is de enige afdeling binnen de gemeente Utrecht waar de medewerkers op een plek gecentreerd zijn. Bij andere afdelingen is dit niet het geval. Dat samenwerking met andere afdelingen makkelijker is beaamen de andere respondenten met teamleidersfunctie: “Wat ik hier merk is dat het een voordeel is dat iedereen bij elkaar zit. Je kunt veel makkelijker overleggen” (T-B). “Netwerk is heel belangrijk en makkelijk. Voorheen had ik her en der overleg en moest ik van het Neude naar de Kaatstraat, nu is het gewoon: ‘Waar zit je, dan kom ik even langs’ ” (T-D). Daarnaast is het gebouw ook voordelig voor de mobiliteit van de medewerkers: “Qua mobiliteit is het ook een stuk verbeterd, mensen maken makkelijker een stap naar werk buiten WenI en andersom krijgen we vaker sollicitaties van mensen die van andere afdelingen komen. Het maakt het wat laagdrempeliger” (T-D). Ondanks dat deze respondenten er nu enthousiast over zijn, was het in het begin wel even wennen.

. Van de zestien respondenten met een medewerkersfunctie hadden twee respondenten een eigen werkplek, één vanwege haar handicap en één omdat ze een apart beeldscherm gebruikt. Deze twee gaven allebei aan dat wanneer ze geen eigen werkplek zouden hebben, ze hun werkplek minder aangenaam zouden vinden. Van de zestien respondenten waren vier

respondenten uitsluitend positief over het Stadskantoor: “Ik vind het fijn, alles bij elkaar. Dat geeft ook meer verbinding onderling denk ik. Ik vind het goed dat het zo bij elkaar zit. Het nieuwe werken dat bevalt ook, ook de digitale ontwikkelingen gaan natuurlijk ook zoveel sneller omdat je veel meer bij elkaar zit” (M-B1). Twee medewerkers zagen geen voordelen in het nieuwe Stadskantoor en het flexwerken: “Als je gewoon fulltime werkt is het vervelend dat je niet gewoon een vaste plek hebt. (...) Je zit de hele tijd te zeulen en te sjouwen en je bent er veel tijd mee kwijt, dat is jammer” (M-A2).

De overige tien respondenten zagen zowel voor- als nadelen. De voordelen waren veelal dat afdelingen bij elkaar zitten, waardoor het gemakkelijk is om in contact te komen, dat het gebouw erg mooi en modern is en dat men door het flexwerken ook in contact komt met anderen. Het meest genoemde nadeel van digitalisering was dat het lastig was om een plek te vinden en dat de werkplek snel weg was als iemand even in overleg was geweest: “Wat wel een nadeel is, is dat er op dinsdag en donderdag weinig werkplekken zijn. Als je dan even in overleg bent geweest is het vaak de vraag of je werkplek er nog is” (M-D3). Voor sommigen is het ook lastig om te concentreren, omdat het druk kan zijn op de afdeling: “Het kan ontzettend lawaaierig zijn. En dan zeggen ze doe maar oordopjes in met muziek, maar dat vind ik heel erg om verplicht te worden om muziek op te zetten” (M-A3). “Er zijn ook rustigere plekken, concentratieplekken, dat is een afgesloten ruimte waar je kan zitten, maar die zijn als eerste meestal bezet door medewerkers die vroeg komen” (M-B1). Andere nadelen die de respondenten noemden waren de wachttijden bij de liften en koffiezetapparaat, het niet bij andere teamleden zitten en dat medewerkers veel tijd kwijt zijn met het zoeken naar anderen.

Als het om de kenmerken van digitalisering gaat, noemden dertien respondenten papierloos werken als kenmerk van digitalisering. Verder noemden ze ook dat de communicatie met collega's en klanten steeds meer via de computer verloopt door de digitalisering: “Dat zo veel mogelijk met de computer gaat, dus ook de mailwisseling, alles, dat je bijna geen papier meer nodig hebt of zelfs geen papier meer nodig hebt, dat is digitalisering” (M-B4). De respondenten noemden ook vaker snel en effectief werken en altijd en overal bereikbaar zijn.

De belangrijkste randvoorwaarden van digitalisering waren volgens de respondenten dat de systemen werkten en dat het netwerk bereikbaar was. Hierbij gaat het dus vooral om zekerheden en goedwerkende techniek: “We hebben hier wel dat we totaal afhankelijk zijn van de computer. Op het moment dat daar iets niet doet, dan kan je ook echt helemaal niks” (M-C2).



Wanneer hier aan werd voldaan dan kan er ook gedigitaliseerd worden op de afdeling. Drie respondenten voegden nog toe dat de werknemers goed opgeleid en ondersteund moeten worden. Twee respondenten benadrukte nog het belang van privacy: “Privacy moet ook echt gedekt zijn en beschermt zijn tegen hacken” (T-A).

De digitalisering was voornamelijk voordelig voor het werk. Zo komt het voor dat door het papierloos werken aan het eind van de dag mensen opgeruimde bureaus hebben. Daarnaast zorgt het digitaal archief ervoor dat medewerkers in documenten van 500 pagina’s makkelijk kunnen zoeken. Overal en thuiswerken is een belangrijk voordeel van digitalisering: “Zeker ook als mensen bij anderen thuis of bij de buurtteams dan kunnen ze daar ook werken. (...) Het kan ook zijn dat er bepaalde omstandigheden zijn, ook voor hen zeg ik: ‘Dan werk je gewoon lekker thuis’ ” (T-D). Digitalisering heeft het werk makkelijker en sneller heeft gemaakt: “Het is eigenlijk dat het mijn werk gemakkelijker maakt. (...) Dat je alles digitaal kan doen, antwoorden gaat sneller, je kan dingen makkelijker vinden” (M-B4).

De digitalisering heeft echter ook tekortkomingen volgens de respondenten. Zo werken de systemen niet altijd goed en zijn ze soms traag: “Er zijn nog al eens wat haperingen in de systemen of dat hij het helemaal niet doet. Het grote nadeel is dat als er een systeem uit zit dan weten wij ook niet welke post we hebben dus dan houdt het gelijk op met werken” (M-C3). Verder communiceren de systemen niet goed met elkaar en komen de systemen op sommige vlakken nog tekort: “Een van de functies die belangrijk is van Alfresco is dat je goed kunt zoeken in documenten, in hele grote documenten. Maar dat zat er niet in. Dit zorgt ervoor dat sommige afdelingen alleen nog maar met papier kunnen werken” (T-B). Ook omtrent de nieuwe Wet Meldplicht Datalekken en privacy kan er nog veel verbeterd worden: “We werken veel met partners buiten de gemeenten, allerlei dienstverleningen waar wij contracten mee hebben en we gegevens mee moeten uitwisselen. Dat mag alleen versleuteld, met een wachtwoord. Ik zie dat mensen daar ontzettend veel tijd mee kwijt zijn, het is heel arbeidsintensief, het moet allemaal ingescand worden en een PDF van worden gemaakt. (...) Dat is echt een nadeel van digitalisering, vroeger kon het gewoon met de envelop weg” (T-B).

Ook liggen er tekortkomingen in de manier van werken van de respondenten die een medewerkersfunctie bekleeden. Sommige respondenten hebben hun manier van werken nog niet aangepast aan de digitalisering. Veel medewerkers printen toch nog documenten op papier uit omdat ze dit prettiger vinden lezen of handiger vinden werken: “Ik merk zelf dat ik het soms ook

wel prettig vind om een aanvraag op papier te hebben, want dan heb je een hele stapel met blaadjes en daar kan je doorheen bladeren en als het digitaal is, is het toch wel minder makkelijk” (M-D3). Daarnaast schrijven veel respondenten nog liever met de hand dan dat ze een iPad of laptop gebruiken als ze bij mensen op bezoek gaan: “Ik kom vaak bij mensen thuis en dan neem ik een computer mee, maar ik schrijf altijd de informatie op omdat ik het niet zo netjes vind om te typen, ik kan ze dan niet zo goed aankijken. En dan typ ik het thuis of op kantoor gewoon uit” (M-D4). Verder is het door samenwerking met bepaalde instanties ook niet altijd mogelijk om volledig digitaal te werken.

Als het gaat om het effect van digitalisering op dienstverlening dan zijn er voor- en nadelen. “De dienstverlening gaat echt met sprongen vooruit. (...) Dat gaat sneller. (...) Een burger belt met een probleem. In het verleden moest je dan een dossier gaan halen, nu zit het gewoon in het systeem en kunnen ze ze sneller bedienen” (T-A). Eén respondent zei dat de dienstverlening prima verliep, mits er rekening werd gehouden dat niet alle burgers met digitalisering om kunnen gaan: “Alles kan hier, ze kunnen het hier bij de balie inleveren, desnoods neem ik het zelf in beslag dan. (...) Bij uitkering wilt de klant wat van ons, wij willen juist iets van de klant, namelijk geld, dat zij hun schulden aflossen. Dus wat dat betreft moet je ze een beetje in de watten leggen” (M-A1). Met name de respondenten die een medewerkersfunctie bekleeden waren wat voorzichtiger als het ging om het effect van digitalisering op de dienstverlening. Zij zagen vaak dat burgers niet goed mee konden gaan in de digitalisering die werd gevraagd door de gemeente: “Wij werken met een vrij kwetsbare doelgroep die niet allemaal even digitaal vaardig is. (...) Tegen afspraken in ga ik nog wel eens naar beneden om iets op te halen of een praatje te maken met een klant. (...) Ik denk dat er wat plekken hier of in de buurtteams vrijgemaakt moeten worden om mensen wat intensievere begeleiding te bieden. Zeker met het portal wordt dat erg belangrijk” (M-C3). Het niveau van burgers is soms erg laag: “Dat merk ik nu ook, dat dat zo moeilijk is. Bij de contactdagen moesten wij alle cliënten wegwijs maken op de website van gemeente Utrecht. Dan denk je makkelijker kan niet, je googelt het even. Maar dat lukt niet eens. Ik denk dat ik 25 gesprekken heb gehad en ik denk dat het misschien 5 mensen lukte om op de website te komen en er verder op te kunnen” (M-D4).

### *5.1.1 Samenvatting resultaten digitalisering*

De ervaringen met Het Nieuwe Werken en het nieuwe Stadskantoor lopen uiteen. De respondenten die een teamleidersfunctie hebben zijn over het algemeen positief en zien er de voordelen van. De respondenten die een medewerkersfunctie hebben zijn minder enthousiast. Vier van de veertien respondenten zonder vaste werkplek waren wel enthousiast. Twee respondenten waren niet enthousiast en de overige respondenten zagen zowel voor- als nadelen. Papierloos werken was voor de meeste respondenten het belangrijkste kenmerk van digitalisering. Verder noemden de respondenten communicatie via de computer, snel en effectief werken en overall bereikbaar zijn. De belangrijkste randvoorwaarden van digitalisering waren goed werkende systemen en netwerkbereikbaarheid. Een enkeling noemde ook opleidingen voor medewerkers en het garanderen van privacy. De voordelen van digitalisering is dat het ervoor zorgt dat er opgeruimde bureaus zijn, dat digitalisering het werk makkelijker maakt en dat thuiswerken erg handig is. Toch werken de systemen niet altijd even goed en komen ze op sommige vlakken tekort. Ook heeft de Wet Meldplicht Datalekken het werk niet makkelijker gemaakt, omdat het erg arbeidsintensief is om documenten versleuteld te versturen. Het effect van digitalisering op de dienstverlening is positief en negatief. Dienstverlening kan veel sneller en makkelijker gaan, maar er moet wel rekening worden gehouden dat niet alle Utrechtse burgers met digitalisering om kunnen gaan. Het digitale vaardigheidsniveau van de burgers is soms erg laag.

### *5.2 Digitale vaardigheden*

In deze paragraaf bespreek ik de belangrijkste bevindingen omtrent de digitale vaardigheden. Het gaat hierbij om de definitie van digitaal vaardig, het eigen vaardigheidsniveau van de respondenten, het effect van leeftijd, de aandacht voor digitale vaardigheden, de urgentie om digitale vaardigheden te leren en de rol van een teamleider als het gaat om digitale vaardigheden.

De respondenten vonden iemand digitaal vaardig wanneer de benodigde systemen goed en handig konden worden gebruikt. “Als je gebruik weet te maken, handig, van alle foefjes en trucjes en applicaties die wij zo op kantoor voor handen hebben” (T-D). “Als iemand die met het systeem goed en snel uit de voeten kan en weet wat er van hen gevraagd wordt, dat zie ik als digitaal vaardig” (M-B2). Een digitaal vaardig persoon hoeft geen expert te zijn in de verschillende systemen. Hier tegenover zei één respondent juist dat een digitaal vaardig iemand

wel alles weet van een bepaald systeem. Eén respondent benadrukte dat het voornamelijk belangrijk is om met het systeem om te kunnen gaan, maar het daarnaast ook meer te kunnen doorgronden: “Als wij een nieuw systeem hebben dan kan uiteindelijk iedereen er wel mee werken, maar niet iedereen is er handig mee. Dat is dan digivaardig, dat zit meer in jezelf, dat je mee kan denken en kan kijken hoe zou het makkelijker kunnen en wat hebben we nodig voor de toekomst” (T-C).

Negen van de 20 respondenten vonden zichzelf digitaal vaardig, volgens hun eigen definitie. Sommige van hen vonden zichzelf wel digitaal vaardig, maar miste nog de snelheid in het uitvoeren: “Ik ben geen snelle typer, ik typ met twee vingers” (M-B1). Acht respondenten vonden zichzelf redelijk digitaal vaardig. Twee respondenten vonden zichzelf niet digitaal vaardig: “Ik kan een heleboel en ik weet een heleboel en dat gebruik ik dan niet. (...) Ik gebruik het niet omdat ik het op dat moment vergeet, heel simpel” (M-D1). Eén respondent was op dit moment nog niet digitaal vaardig: “Ik ben zelf nog vrij beginnend als klantmanager in die functie. (...) Daar ben ik nog voor in opleiding om dat goed onder de knie te krijgen” (M-B2).

Het niveau van digitale vaardigheid van de medewerkers in de teams van de respondenten die een teamleidersfunctie bekleden, liep bij drie respondenten van laag tot redelijk/goed. “Heel wisselend. Ik heb gemerkt dat de digivaardigheid grosso modo rond het gemiddelde zit, maar er kunnen veel dingen beter. Ik heb extremen. Een clubje jonge honden die weten precies hoe of wat, sommige doen het uit huisvlijt net als ik en sommigen vinden het echt lastig” (T-A). Bij één respondent die een teamleidersfunctie bekleedt liep het niveau van digitale vaardigheid van redelijk tot goed. Zij verklaarde dit ook aan de hand van de leeftijd van haar team. “Je hebt mensen die subliem zijn vind ik altijd, dat is een handjevol en mensen die gewoon goed zijn. (...) Het heeft ook te maken met leeftijd, niet altijd, maar onze oudste collega’s zijn eind 50” (T-D).

Leeftijd blijkt een belangrijke rol te spelen als het gaat om digitale vaardigheid. In dit onderzoek heb ik de leeftijd van de respondenten niet gevraagd, maar het kwam bij de meeste respondenten wel ter sprake. Ik maak hier onderscheid tussen jongere, iets oudere en de oudere generatie. Deze verdeling is gebaseerd op wat tijdens de interviews naar voren is gekomen, de respondenten beoordeelden zichzelf jong, iets ouder of behorend tot de oude generatie. De drie jongere respondenten vonden zichzelf digitaal vaardig omdat zij altijd met digitalisering zijn omgegaan: “Ik ben niet anders gewend” (M-C4). “Ik ben ook wat jonger en ik ben in die tijd

opgegroeid” (M-C1). De drie iets oudere respondenten vonden zichzelf ook (redelijk) digitaal vaardig, maar moesten op sommige punten zichzelf wel nog ontwikkelen. Hier staan ze ook voor open: “Dus als ik een nieuw systeem krijg vind ik het nooit zo eng of gek om dingen uit te proberen en dan denk ik: ‘Nou ik zie het wel’ en op die manier leer je heel veel” (M-B3). De derde groep met oudere respondenten was verdeeld. De twee respondenten die zichzelf niet digitaal vaardig achtten behoren tot deze groep. Het gros kan wel uit de voeten met het systeem, dus werken met digitale systemen belemmert het werk voor hen niet. De oudere respondenten konden veel leren van de jongere respondenten: “En jonge mensen die nemen ook weer aan andere tijd met zich mee, andere vaardigheden, dus daar moeten wij ook weer van leren” (M-A2). “Ik zit nu in een team met allemaal jongeren dus ik moet ook een beetje op hun niveau komen. Ik kan zeker veel leren van de jongeren” (M-D4).

Vijftien van de 20 respondenten misten wel eens digitale vaardigheden. De meeste hadden problemen met systemen die ze niet vaak gebruikte: “Excel daar ben ik niet goed in. Maar hier hoef ik ook geen gebruik van te maken, dus daarom leer ik het ook niet” (M-A1). Wanneer dit gebeurt dan probeert de meerderheid het eerst zelf uit te zoeken, bijvoorbeeld door het gebruik van de beschikbare werkinstructies: “De systematiek van het systeem staat vaak geregistreerd in Digiplaza, daar staat dan in grote lijnen omschreven hoe de schermen gevuld moeten worden” (M-B2). Mocht dit niet lukken dan vragen ze het aan een collega die er meer verstand van heeft. Eén respondent gaf aan het altijd eerst aan iemand te vragen voordat hij het zelf gaat uitzoeken. Alle respondenten onderschreven dat het belangrijk was om digitaal vaardig te zijn. Voornamelijk omdat veel taken alleen nog maar digitaal uitgevoerd kunnen worden en niet meer op papier en omdat er veel tijdswinst te behalen is wanneer een respondent digitaal vaardig is.

De digitale vaardigheden worden op verschillende manier geleerd. Bijvoorbeeld door zelfstudie. Dit kan bijvoorbeeld door het op te zoeken op het internet of door de aangeboden werkinstructies goed door te nemen. Veelal leren de respondenten door het gewoon te doen en zelf aan de slag te gaan: “Ik ga gewoon aan de slag, loop tegen dingen aan dan probeer ik en dan heb ik de kennis opgedaan en weet ik hoe het moet” (M-B4). De respondenten leren ook veel van collega’s die helpen wanneer een medewerker ergens niet uitkomt. Als respondenten hierna nog niet verder kunnen dan kijken ze of ze extra scholing voor kunnen krijgen om de digitale vaardigheden bij te leren. Hier maken de respondenten met een medewerkersfunctie echter nog

niet heel veel gebruik van. Eén respondent werkt nu aan haar digitale vaardigheden met de hulp van de digihelden: “Ze hebben bepaalde dingen op een rijtje gezet met dingen die je kan doen. Daar ben ik met Outlook voor begonnen waarvan ik wel denk er zitten een aantal dingen waar ik tijds winst mee kan halen” (M-D1).

Volgens vrijwel alle respondenten wordt er veel aandacht gegeven aan de ontwikkeling van digitale vaardigheden en de urgentie ervan: “Er worden voortdurend dingen aangeboden door de gemeente” (M-A1). Toch is er een enkele respondent die zegt dat er niet meer veel aandacht aan wordt besteed: “In het begin toen de digihelden net begonnen is daar echt op gehamerd dat je er profijt van hebt als je ze een keer uitnodigt. (...) Nu hoor je er eigenlijk niks meer van” (M-D1). Twee respondenten die een teamleidersfunctie bekleden realiseren dat de aandacht voor het ontwikkelen van digitale vaardigheden eigenlijk te laat is. “Ik heb de luxe dat ik een paar jonge lui heb rondlopen die er verstand van hebben en die kunnen inspringen. Ik heb mijn eigen helpdesk rondlopen” (T-A). “Er zijn altijd dingen belangrijker. Ik denk dat het steeds belangrijker wordt, het is gewoon de waan van de dag, je bent hartstikke druk en vooralsnog werkt het wel” (T-B). Eén respondent met een teamleidersfunctie probeert het ook onder de aandacht te brengen, maar vindt het lastig om hier concrete stappen in te nemen: “Het is allemaal een beetje gissen. (...) We proberen ons best te doen om het onder de aandacht te brengen en mensen daar zoveel mogelijk in mee te nemen. En te benoemen welke dingen er door de digitalisering niet meer zijn” (T-C).

Alle respondenten met een teamleidersfunctie voelden de urgentie om digitale vaardigheden te ontwikkelen. Het gaat hierbij om de urgentie om mee te gaan met de digitalisering om beter en slimmer te werken, maar ook om de urgentie met het oog op de toekomst. Deze respondenten zien dat in de toekomst veel administratieve functies zullen komen te vervallen en deze mensen ergens anders inzetbaar moeten zijn. “Die urgentie zie ik meer in het feit dat de automatisering steeds verder doorgaat. (...) Bijvoorbeeld in Rotterdam, de automatisering werkt daar via een robot waar we hier allemaal nog mensen voor hebben zitten. Maar dit gaat weg. (...) De mensen die nu de mutaties doen die kunnen dit heel goed, (...) misschien moeten ze in de toekomst juist Excel heel erg goed kennen, dit zou kunnen. Dan moeten ze zich hier meer op gaan oriënteren en trainen” (T-A).

De respondenten met een teamleidersfunctie probeerden vanwege deze urgentie steeds meer aandacht te geven aan het ontwikkelen van digitale vaardigheden. Ondanks dit, lijkt het niet

echt te leven onder de werknemers. “Zeker bij administratie zijn ze op de hoogte dat het gaat gebeuren. Het rare is dat ze nog niet echt bewegen. (...) Ze zijn er wel van op de hoogte maar pakken hun kans nog niet. (...) Dit komt ook omdat ze er al 20 jaar zitten en die mensen overleven tot nu toe alle reorganisaties. Maar zo’n digitale revolutie is echt iets anders. (...) Die kansen willen we ze ook geven, als er interne vacatures zijn dan krijgen deze mensen echt voorrang” (T-A). “Maar de mensen hier denken altijd dat ze het wel goed kunnen. Ze denken niet een stapje verder, ze vinden zichzelf digivaardig” (T-C).

De respondenten met een medewerkersfunctie volgen de aangeboden trainingen vaker niet omdat zij geen urgentie ervaren en het vooralsnog niet nodig is om de digitale vaardigheden uit te breiden: “Het is niet echt nodig geweest, daarom heb ik het nooit echt gevolgd. Omdat de kennis die ik nu heb is voldoende om mijn werk te doen” (M-B4). Eén respondent benoemde dat het niet altijd nuttig is om je verder te ontwikkelen: “Het moet wel toegevoegde waarde zijn, anders moet je het niet willen weten. (...) Als ik alleen maar een eenvoudige presentatie doe en eigenlijk ook nooit geluidseffecten, waarom zou ik dat dan moeten weten? (...) Moet je dat allemaal willen weten? Ik denk het niet” (M-A3). Eén respondent zei dat het geen zin had om je verder te ontwikkelen omdat systemen gemiddeld zo’n 5-7 jaar meegaan en er daarna weer naar een ander systeem wordt overgestapt.

De respondenten met een medewerkersfunctie ervoeren de urgentie om digitale vaardigheden te ontwikkelen wisselend. Elf van de zestien respondenten ervoeren geen urgentie. Dit was voornamelijk omdat het voor nu niet gevraagd wordt om meer digitaal vaardig te worden, de medewerkers gaan vooralsnog mee in de digitalisering en kunnen hun werk goed genoeg uitvoeren: “Qua werk wordt het op dit moment niet echt van ons gevraagd” (M-D1). “Ik ben daar eigenlijk nooit bewust mee bezig geweest om mezelf daarin te ontwikkelen omdat ik het gevoel heb dat ik wel gewoon meega” (M-A4). Twee jongere respondenten ervoeren op dit moment geen urgentie omdat ze nu digitaal vaardig genoeg zijn, en tegen de tijd dat er mee van hen wordt gevraagd zullen ze zich wel verder ontwikkelen. Twee respondenten ervoeren de urgentie om zich te blijven ontwikkelen niet omdat ze binnen een aantal jaar met pensioen zouden gaan en ze niet verwachten dat hun werk in die tijd nog zou veranderen. Eén respondent ervoerde geen urgentie want “er zijn altijd wel collega’s in de buurt waarop je beroep kunt doen als je er even niet uit komt” (M-B2).

Vijf respondenten ervaarden de urgentie wel. Dit kwam voornamelijk omdat ze graag mee wilden blijven doen, ondanks de snelle veranderingen: “Je moet mee blijven doen” (M-A3). “Dat is handig voor je eigen profiel, je blijft aantrekkelijk dan. Er gaan gewoon banen verdwijnen en als je weet hoe dingen werken weet je gewoon bijna zeker dat je wel kan blijven” (M-C3). Eén respondent voelde de urgentie omdat ze momenteel een achterstand ervaart ten opzichte van haar collega’s: “Als je eenmaal die achterstand hebt moet je ook veel bijspijkeren om op het niveau te komen. En als je te laat bent dan haal je het schip niet” (M-D4). Deze urgentie leidde bij vier respondenten ook tot handelen. Eén respondent volgde vaker trainingen bij Digivaardig: “Wat ik interessant vond om naar zo’n training te gaan. Bijvoorbeeld Excel, daar doe ik niet zo veel mee maar ik vind het wel interessant om daar meer over te leren. Misschien heb ik dat in de toekomst nog nodig” (M-C1). Een andere respondent ging in haar vrije tijd beginnen met een training om haar digitale vaardigheden verder te ontwikkelen. Twee respondenten namen actief deel in digitale projecten om zich zo te ontwikkelen: “Ik ben iemand als er een nieuw systeem komt dan geef ik me gelijk op dat ik de trainingen ga geven en mee ga denken over de opleiding, dan word ik automatisch meegenomen” (M-A3). Eén respondent ervaarde wel de urgentie om zich te ontwikkelen door de snelheid van de ontwikkelingen omtrent digitalisering, maar is er nog niet echt mee bezig omdat de ontwikkelen voor haar nog niet te snel gaan: “Dit is nu een beginpunt en als het gaat komen dan zal ik daarop inspringen” (M-C4).

Een teamleider heeft in dit verhaal een belangrijke rol. De respondenten verwachtten van een teamleider dat hij aandacht blijft besteden aan de digitale vaardigheden: “Daar moet je bewust voor zijn dat jouw taak straks grotendeels wegvalt. En daar zijn ze volgens mij ook niet echt mee bezig” (M-A3). De respondenten die een teamleidersfunctie bekleeden zagen dit ook als hun rol. Een teamleider moet verder ook trainingen faciliteren en signaleren wanneer iemand op de werkvloer te weinig digitale vaardigheden heeft: “Als hij vindt dat wij iets moeten leren dan kan hij dan initiëren” (M-A1). Hierbij is het ook van belang dat de medewerkers mee worden genomen in de ontwikkelingen. Drie respondenten ervaren ook dat ze zelf een rol hebben in het onder de aandacht brengen van ontwikkelingen: “Ik vind het ook een beetje de verantwoordelijkheid van jezelf hoor” (M-C2). “Zelf ben ik altijd van het delen, delen, delen. Dat vind ik wel mijn rol om dat een beetje kenbaar te maken en ik hoop dat collega’s als ze mij zien dat ook doen. Laten we elkaar slimmer maken” (M-A4). Hier was één respondent die een



teamleidersfunctie heeft het mee eens: “Mensen moeten voor een deel ook zelf in actie komen om de kennis eigen te maken” (T-A).

### *5.2.1 Samenvatting resultaten digitale vaardigheden*

De respondenten vonden iemand digitaal vaardig wanneer iemand de benodigde systemen goed en handig kan gebruiken. Een digitaal vaardig iemand hoeft geen expert te zijn in de systemen. Eén respondent benadrukte dat een digitaal vaardig iemand het systeem ook moet kunnen doorgronden. Bijna de helft van de respondenten vonden zichzelf digitaal vaardig, waarbij het bij een enkeling alleen ontbrak aan snelheid tijdens het uitvoeren. Twee respondenten vonden zichzelf niet digitaal vaardig en één respondent was momenteel niet digitaal vaardig. Leeftijd speelt hierin een belangrijke rol, de jongere respondenten vonden zichzelf digitaal vaardig omdat ze altijd met digitalisering om zijn gegaan. De oudere respondenten beaamden dat ze veel van de jongeren konden leren. Bijna alle respondenten misten wel eens digitale vaardigheden, meestal met systemen die niet vaak werden gebruikt. De meerderheid gaat dan in eerste instantie zelf er proberen uit te komen, maar als dit niet lukt dan vragen ze het aan collega's. Mocht het dan nog niet lukken of lopen de respondenten vaker tegen hetzelfde probleem aan dan vragen de respondenten extra scholing aan. De respondenten leren de digitale vaardigheden op verschillende manieren, soms door zelfstudie, soms door het van anderen te leren en soms door het gebruik van trainingen. Er wordt volgens de respondenten veel aandacht gegeven aan de ontwikkeling van digitale vaardigheden. Alle respondenten met een teamleidersfunctie ervaren de urgentie om digitale vaardigheden te ontwikkelen, zowel omdat digitale vaardigheden het werk makkelijker kunnen maken, maar ook omdat er in de toekomst voor functies zullen komen te vervallen en dat de mensen dan ergens anders inzetbaar moeten zijn. Het lijkt echter nog niet zo te leven onder de medewerkers. De respondenten met een medewerkersfunctie voelen geen urgentie omdat het voor nu nog niet nodig is om de digitale vaardigheden bij te scholen of uit te breiden. Elf van de zestien respondenten voelden deze urgentie niet. De respondenten met een medewerkersfunctie die de urgentie wel ervaarden handelden hier ook naar, bijvoorbeeld door vaker trainingen te volgen of door deel te nemen in digitale projectgroepen. Een teamleider moet volgens de respondenten aandacht blijven besteden aan de digitale vaardigheden en verder trainingen faciliteren en signaleren wanneer er bij medewerkers digitale vaardigheden tekort

komen. Vier respondenten vonden ook dat een medewerker hier zelf een rol in had, door op de hoogte te blijven van ontwikkelingen en kennis op de werkvloer te delen.

### *5.3 Leren*

Als laatste bespreek ik de resultaten omtrent het leren. Hierbij gaat het om de kenmerken van een lerende organisatie, hoe de teams omgaan met het maken van fouten en de verschillende leerstijlen. Tenslotte bespreek ik wat de respondenten nodig hebben om blijvend aan hun digitale vaardigheden te werken en welke rol teamleiders hierin hebben.

De belangrijkste kenmerken van een lerende organisatie was volgens de respondenten omgaan met verandering en het verbeteren van het werk: “Een organisatie die probeert om beter te worden en altijd verbetering zoekt. Daar ook veel energie in steekt om te verbeteren en beter te worden” (M-D3). Faciliteren van medewerkers van een lerende organisatie bleek ook belangrijk. Hierbij was het volgens een aantal respondenten ook belangrijk dat de organisatie en daarbij ook het personeel op zichzelf kan reflecteren en goed kan omgaan met feedback: “Het heeft er ook mee te maken dat je jezelf regelmatig onder de loop neemt door feedback te vragen” (M-B3). “Een lerende organisatie is een organisatie die goed met feedback kan omgaan. (...) Op het moment dat iemand met een vinger naar mij wijst schiet ik automatisch in de verdediging” (M-B1). Fouten maken is ook een kenmerk.

In de teams van de respondenten mogen fouten worden gemaakt. Acht van de zestien respondenten die een medewerkersfunctie bekleeden vonden dat er goed werd omgegaan met het maken van fouten. Zij vertelden dat het maken van fouten kan gebeuren en dat je daarna niet op het matje wordt geroepen door een teamleider. In de meeste situaties worden fouten besproken met andere collega's om daar een lering uit te halen. Twee respondenten vonden dat het maken van fouten mag, maar dat er door de collega's nog wel eens op een verkeerde manier fouten communiceren: “Sommige collega's die gaan meteen iemand beetje op de vingers tikken als er iets minuscule verkeerd is gegaan” (M -B4). “Er kunnen wel discussies over gaan en dat is vooral omdat het vaak niet is wat je zegt maar hoe je iets zegt. En ik heb wel collega's die het op een minder leuke manier kunnen brengen waardoor er weer een discussie ontstaat” (M-D3). Meerdere respondenten ervaarden dat het voor sommige medewerkers moeilijk is om fouten te maken en om naar feedback te vragen: “We stappen hier van een club die zich heel erg aan de wet houdt, het is goed of fout, maken we hier een beweging naar de geest van de wet, waarbij je

uitzonderingen mag maken” (T-A). Vrijwel alle medewerkers beaamden dat een teamleider niet bij elke fout betrokken raakt, tenzij het in sommige gevallen een ernstige fout is. Eén respondent ziet dit echter anders: “Dat wordt eigenlijk door alle mensen beaamd, dat je fouten zou moeten mogen maken. Maar tegelijkertijd als je een fout maakt dan word je dat wel nagedragen. Tot in lengte van dagen. (...) Soms als je een fout hebt gemaakt en dan heb je bij wijze van spreken net je functioneringsgesprek gehad, dan krijg je een jaar later je functioneringsgesprek en dan beginnen ze over die fout. Terwijl dat inmiddels allang weer goed loopt” (M-B1).

In de teams van de respondenten leerden de teamleden op verschillende manieren. Voornamelijk gebeurde het door cursussen, opleidingen en trainingen. Daarnaast leerden de respondenten ook veel van elkaar, bijvoorbeeld door problemen met elkaar te bespreken tijdens de dag- of weekstart, onderlinge communicatie en tijdens het visueel management: “Dat er dingen besproken worden, we hebben visueel management en dagstart, dat soort dingen. Dat je bij elkaar komt en van elkaar kan leren” (M-C1). In sommige situaties leerden de respondenten door het gewoon, zelfstandig te doen: “Ook wel leren van sprong in het diepe, doe maar gewoon. (...) We hebben ook overal werkinstructies. (...) Dat leer je ook snel, dan pak je die er gewoon bij” (M-C2). Hoe de medewerkers zelf het liefste leren verschilde van persoon tot persoon. De meeste respondenten houden hun werkinstructies bij het werk om daar op terug te vallen. En mochten ze het met de werkinstructie er niet uit komen dan vragen ze het aan een collega om daarvan te leren. Twee respondenten vinden het het fijnste als ze samen met en van anderen kunnen leren: “Ik zit het liefste gewoon lekker een-op-een en dan samen doornemen” (M-A1).

Het omgaan met deze verschillende leerstijlen bleek geen opgave in de teams van de respondenten. De respondenten die een teamleidersfunctie bekleden keken allemaal wie er tegenover hen zit en pasten daar de leermogelijkheden op aan. Soms gaat dit per functiegroep: “Je biedt het ook wel per groep aan om te kijken hoe mensen dat willen. We geven de werkmatchers een hele grote training over hoe ze gesprekken moeten aanpakken, met veel praktijkvoorbeelden en oefenen. Bij BBZ is er eens een training gegeven door een extern bureau, met veel theorie en casuïstiek en daar konden mensen zelf de vragen stellen waar ze behoefte aan hadden” (T-B). Soms gebeurde het op individueel niveau: “Je moet iedereen in z’n waarde laten. Dat ze wel dingen met elkaar delen en als iemand het werk thuis wil doen dan is dat prima” (T-C). Het is voor deze respondenten ook steeds makkelijker om in te schatten wie ze voor zich hebben zitten en hoe iemand het liefst leert: “De een leert op instructieniveau, de andere zegt laat

me maar even zoeken dan kijk ik wel. (...) Langzaamaan leer je dat wel. In de praktijk heb je dat wel in de gaten” (T-D). De respondenten die een medewerkersfunctie hebben beaamden dat hun teamleiders goed op de hoogte zijn van de verschillende leerstijlen en dat teamleiders hier goed de ruimte aan gaven.

Wat de respondenten nodig hebben bij het blijven ontwikkelen en leren van digitale vaardigheden was volgens de respondenten dat ze trainingen willen volgen als ze daar behoeften aan hebben en de mogelijkheid en tijd willen krijgen om digitale vaardigheden te leren. “Dat is vooral als er bijvoorbeeld een nieuwe versie van een programma is, daar informatie over krijgen of te leren om door het te doen en te ervaren” (M-D3). “Als er iets nieuws is dat ik dan de tijd krijg om dat te leren” (M-B3). Herhaling blijkt hierin cruciaal, het herhalen door er aandacht aan besteden: “Iedere keer hetzelfde zeggen, steeds onder de aandacht te brengen. De kracht van herhaling. (...) Twee trainingen doen we nu altijd met elkaar, omdat ik weet dat het lastig is om een studie op te pakken, zeker naast het werk” (T-C). Maar hierbij gaat het ook om herhaling van trainingen om gezamenlijk de digitale vaardigheden te leren, volgens de respondenten die een teamleidersfunctie bekleden. Er was één respondent met een medewerkersfunctie die dit ook zou willen. Vier respondenten wilden voornamelijk op de hoogte gehouden worden van de digitale ontwikkelingen: “Dat ik geïnformeerd word bijvoorbeeld als er iets nieuws is. Op het moment dat je niet weet dat het er is zul je het ook nooit vinden” (M-A3). Eén respondent wilde dat medewerkers af en toe met elkaar meelopen: “Dat je gewoon eens bij een gesprek erbij zit, dat er iemand naast je komt zitten. En dat teamleiders ook eens bij groepsbijeenkomsten komen zitten en kijken hoe iemand registreert” (M-B1).

Hierbij speelt de teamleider een belangrijke rol. Hoe groot die rol van de teamleider zou moeten zijn verschilt tussen de respondenten. De meerderheid van de respondenten vonden dat de teamleider de trainingen en cursussen moeten aandragen en dat een teamleider moet stimuleren om trainingen te volgen. Hiervoor moeten de medewerkers dan tijd en budget krijgen. Eén respondent vond dat een teamleider standvastiger moet zijn als het gaat om het aanbieden van trainingen: “Door daar paal en perk in te stellen van: ‘Ik wil dat, dus ik wil gewoon dat mijn personeel dat gaat doen, punt’. En nu is het een beetje vrijwillig; die wil wel en die wil niet. Terwijl ik denk dat je op het gegeven moment moet hebben dat iedereen dezelfde cursus in Word en Outlook doet. Dat ziet er naar uit dat we dat nog lang gaan gebruiken” (M-A2). Hierdoor wordt het niveau tussen medewerkers als het gaat om digitale vaardigheden wat gelijk. Eén

medewerker ziet dit anders: “Zorgen dat er in ieder geval één persoon in het team zit die het kan doen” (M-C3). Eén respondent vond dat de teamleider een goed beeld moet hebben van het personeel: “De teamleider zou een goed beeld van je moeten hebben van wat er van jou nog ontbreekt” (M-B4). Twee respondenten vonden dat de teamleider een minder grote rol hoeft te spelen hierin: “Hij kan wel dingen aandragen als hij het van anderen hoort” (M-A3). “Die kan wijzen op: ‘Jongens, denk erom’. Maar je krijgt ook dingen in je mail” (M-C2).

Medewerkers hebben zelf ook een rol in het blijvend ontwikkelen van digitale vaardigheden. De meesten gaven aan dat ze zelf moeten aangeven wanneer het niet lukt of als ze ergens problemen mee hebben. Daarnaast heeft het individu volgens vijf respondenten die een medewerkersfunctie vervullen zelf ook een belangrijke rol door updates bij te houden, zelf nieuwsgierig te zijn en op ontdekking te gaan en weten wat er gaat komen: “Dat ik gewoon anticipeer op wat gaat komen, dat je dan van te voren al weet wat je moet gaan doen” (M-B4).

### *5.3.1 Samenvatting resultaten leren*

De belangrijkste kenmerken van een lerende organisatie zijn volgens de respondenten dat het om kan gaan met veranderingen en het werk verbetert. Hierbij is het ook van belang dat medewerkers op zichzelf kunnen reflecteren en om kunnen gaan met feedback. Het maken van fouten mag in een lerende organisatie. Het maken van fouten mag ook in de teams van de respondenten. De helft van de respondenten vindt dat er ook goed wordt omgegaan met het maken van fouten, door het te bespreken en ervan te leren. Twee respondenten vonden dat collega's op de verkeerde manier omgaan met het aangeven van een fout. De teamleider wordt in de meeste gevallen van een fout niet betrokken. De respondenten leren op verschillende manieren in de teams. Voornamelijk door cursussen en trainingen, maar ook veel door en met elkaar. In sommige situaties leren de respondenten ook door het gewoon te doen en hiermee zelfstandig aan de slag te gaan. Het omgaan met deze verschillende leerstijlen is in de teams van de respondenten geen probleem. Respondenten krijgen in de teams de ruimte om het op hun eigen manier te doen en de teamleiders zijn redelijk op de hoogte van hoe medewerkers het liefste leren. Wat respondenten nodig hebben om blijvend hun digitale vaardigheden te leren is de mogelijkheid krijgen om trainingen te volgen als ze dat willen. Aandacht hiervoor moet blijven worden herhaald, door het te noemen maar ook door bijvoorbeeld vaker trainingen te herhalen. Vier respondenten wilden ook op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen

omtrent digitalisering. De respondenten verwachten van een teamleider dat een teamleider trainingen moet stimuleren en faciliteren. Twee respondenten geven de teamleider niet zo'n grote rol als het gaat om het ontwikkelen van digitale vaardigheden. De rol van de medewerkers als het gaat om leren van digitale vaardigheden is dat zij tijdig moeten aangeven wanneer ze digitale vaardigheden te kort komen en dat ze zelf op de hoogte blijven van ontwikkelingen, door zelf op onderzoek te gaan.

## 6. Analysehoofdstuk

In het analysehoofdstuk ga ik de bevindingen uit het empirisch onderzoek duiden met de resultaten uit het literatuuronderzoek. Hierbij gaat het eerst over de bevindingen over digitalisering, daarna over digitale vaardigheden en ten slotte over het leren. Daarna probeer ik in dit hoofdstuk antwoord te geven op deelvraag 2 tot en met 4.

### *6.1 Resultaten digitalisering*

Digitalisering heeft volgens Sabbagh et al. (2012) een zestal kenmerken en randvoorwaarden waaraan de omvang van digitalisering kan worden gemeten, namelijk: algemene aanwezigheid, betaalbaarheid, betrouwbaarheid, snelheid, bruikbaarheid en vaardigheid. Uit de interviews bleek dat voor de respondenten papierloos werken een van de belangrijkste kenmerken was van digitalisering. De respondenten brachten ook sneller en efficiënter werken naar voren. Dit komt overeen met het kenmerk ‘snelheid’ van Sabbagh et al. (2012), waarmee de mate waarin digitale systemen *live* kunnen worden geraadpleegd wordt bedoeld. De randvoorwaarden waaraan digitalisering moet voldoen komen ook overeen met die van Sabbagh et al. (2012). Systemen moeten werken en het netwerk moet bereikbaar zijn, wat overeenkomt met ‘algemene aanwezigheid’ en ‘betrouwbaarheid’. Digitale systemen moeten beschikbaar zijn voor de respondenten en de systemen moeten van bepaalde kwaliteit zijn. Bij de respondenten kwam ook naar voren dat de systemen gebruiksvriendelijk moeten zijn en dat er genoeg ondersteuning aanwezig moet zijn, wat Sabbagh et al. (2012) bedoelen met ‘bruikbaarheid’. Twee respondenten met een teamleidersfunctie vonden ‘vaardigheid’ ook een belangrijke randvoorwaarde voor digitalisering. Dit werd door één respondent met een medewerkersfunctie ook genoemd.

Baane et al. (2010) typeren Het Nieuwe Werken aan de hand van vier kenmerken, namelijk tijd- en plaatsonafhankelijk werken, resultaatgericht werken, vrije toegang tot gebruik van kennis, ervaringen en ideeën en flexibele arbeidsrelaties. De respondenten waren verdeeld over deze kenmerken. Twee respondenten hadden hun eigen werkplek, waar ze erg blij mee waren. Zeven respondenten waren uitsluitend positief, omdat ze meer met andere mensen in contact kwamen. Twee respondenten zagen alleen maar nadelen, omdat ze veel met hun spullen aan het sjouwen waren en er soms geen plek was. De rest van de respondenten zagen zowel voor- als nadelen, zij beaamden dat er meer contact is met andere collega's, maar een groot

nadeel was wel dat er soms geen plek is om te werken en dat het erg rumoerig kan zijn op de afdeling.

Door het papierloos werken en de implementatie van een digitaal archief waren veel mensen niet meer veel tijd kwijt aan het zoeken in grote documenten. Dit komt overeen met het voordeel van digitalisering binnen de publieke sector volgens Bekkers en Homsburg (2005). Zij stellen dat overheidsprestaties en – diensten kunnen worden verbeterd en dat digitalisering in de publieke sector ook een stimulans is om zich vrij te maken van redundante processen en bureaucratie. Een groot voordeel vonden de respondenten ook in het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, waardoor ze overal konden werken (Baane et al., 2010). Dit zorgt ook voor efficiënter werken. Er zijn echter ook voorbeelden van overheidsprestaties die juist omslachtiger werden door de komst van digitalisering. Zo gaf een respondent een voorbeeld van het versleuteld opsturen van informatie met persoonlijke gegevens, wat een heel arbeidsintensief proces is. Sabbagh et al. (2012) omschreven ook dat digitalisering voor een transparantere overheid zorgt. Dit noemde geen enkele respondent.

Behalve dat digitalisering in sommige gevallen het werk arbeidsintensiever maakt, heeft digitalisering volgens de respondenten vaker tekortkomingen. Dit zijn voornamelijk gevallen waaraan digitalisering niet kan voldoen aan de hierboven besproken randvoorwaarden. Systemen werken niet altijd goed en komen op sommige vlakken tekort, waardoor er niet optimaal gebruik van kan worden gemaakt. Ook kunnen de systemen niet altijd aan de randvoorwaarde ‘snelheid’ van Sabbagh et al. (2012) voldoen, wat het werken trager maakt. Verder hebben de meeste respondenten hun manier van werken nog niet helemaal ingericht op de digitalisering. De meeste respondenten vinden het lastig om van een scherm af te lezen en printen hierdoor nog veel documenten uit. Daarnaast schrijft een aantal respondenten liever dan dat ze een laptop of tablet gebruiken. Dit komt voornamelijk omdat ze het prettig vinden om oogcontact te houden met hun klanten. De respondenten met een teamleidersfunctie hebben hier minder last van en hebben een manier van werken die beter aansluit bij de digitalisering.

Digitalisering binnen de publieke sector heeft volgens de respondenten het effect dat de burger zelf steeds meer kan en moet doen. Dunleavy en Margetts (2010) noemen als effect op de dienstverlening ook dat de burgers meer zelf moeten doen, dat er een ‘doe-het-zelf-overheid’ wordt ontwikkeld en dat hierdoor de overheid transparanter kan opereren. Het belangrijkste nadeel van digitalisering op de dienstverlening is dat door de ongelijkheid in de toegang tot



computers en het internet er een digitale kloof kan ontstaan (Atkinson & Castro, 2008). Dit beaamde bijna alle respondenten. De meeste respondenten waren bang dat digitalisering de burger voorbij gaat en benoemde dat er goed rekening moet worden gehouden met de digitale vaardigheid en de digitale toegang van de burger. Voor hen is het van belang dat de dienstverlening zo ingericht blijft dat burgers ook zonder toegang en vaardigheid wel nog gebruik kunnen maken van de dienstverlening. Bij sommige respondenten was het inmiddels al niet meer mogelijk om iets niet-digitaal aan te leveren. Voor de burgers die geen problemen hebben met digitalisering zijn de effecten op dienstverlening positief.

## *6.2 Resultaten digitale vaardigheden*

De respondenten vonden iemand digitaal vaardig wanneer iemand goed en handig de benodigde systemen kan gebruiken die nodig zijn om het werk uit te voeren. Dit sluit aan op de definitie van Van Deursen en Van Dijk (2012): “digitale vaardigheden zijn de vaardigheden om te kunnen werken met de meeste gebruikte ICT-toepassingen op het werk” (p. 24). Eén respondent benadrukte dat het voornamelijk inhield dat er ook handig om kan worden gegaan met nieuwe systemen, wat aansluit op de definitie van Van Dijk et al. (2000). Van Dijk et al. (2000) stellen dat het bij digitale vaardigheid ook gaat om de eerdere ervaring met ICT-toepassingen en de vertrouwdheid met nieuwe technologie. Volgens de meeste respondenten is het niet nodig om de systemen helemaal tot in detail te begrijpen.

Het gros van de respondenten vond zichzelf digitaal vaardig, ondanks dat ze wel toegaven dat ze nog dingen konden leren of dat ze in sommige gevallen de snelheid nog misten. Acht respondenten vonden zichzelf redelijk digitaal vaardig. Twee respondenten vonden zichzelf niet digitaal vaardig, één omdat ze blijft vergeten hoe ze met systemen om moet gaan en één omdat ze uit gemakzucht het aan anderen gaat vragen. Eén respondent was momenteel niet digitaal vaardig, omdat hij sinds kort een nieuwe functie bekleedde. Dit is opvallend, omdat volgens de definitie van Van Dijk et al. (2000) juist in een nieuwe situatie de digitale vaardigheid gemeten kan worden. Het gaat er dan om hoe handig en snel iemand in deze situatie het nieuwe systeem leert, waarbij de eerdere ervaringen en vertrouwdheid met ICT een belangrijke rol spelen. Dus ondanks dat iemand nog niet overweg kan met een nieuw systeem, kan iemand wel digitaal vaardig zijn. Andersom geldt dat wanneer iemand goed overweg kan met een systeem, deze persoon niet automatisch digitaal vaardig is. In het literatuuronderzoek bleek al dat de

verschillende interpretatie van digitale vaardigheid tot verschillende resultaten kan leiden. Bovendien is niet betrouwbaar om de digitale vaardigheid van medewerkers op deze manier te meten. Een *performance task* zou betrouwbaarder zijn (Merrit et al., 2005). Twee respondenten beaamen ook dat medewerkers de neiging hebben om zichzelf te overschatten.

In dit onderzoek is er geen rekening gehouden met de leeftijd van de respondenten, maar toch kwam leeftijd wel naar voren in de interviews. In het team van één van de respondenten bleek de digitale vaardigheid redelijk tot goed, wat zij verklaarde door het feit dat het een relatief jong team is. Volgens Van Deursen & Van Dijk (e.g., 2009a) blijkt dat de oudere generatie bepaalde digitale vaardigheden wel nog beheersen, maar dat ze in bepaalde opzichten wel achterblijven op de jongere generatie. De respondenten benoemden ook vaker leeftijd als een voorspeller van digitale vaardigheid. Zo vonden drie respondenten zichzelf digitaal vaardig omdat ze in het digitale tijdperk zijn opgegroeid en niks anders gewend zijn. De twee respondenten die zichzelf niet digitaal vaardig vonden behoorden tot de oudere respondenten groep. De overige respondenten in de oudere groep konden wel uit de voeten met het systeem en vonden zichzelf redelijk digitaal vaardig. Meerdere respondenten beaamden dat ze van de jongere medewerkers veel konden leren.

### 6.3 Resultaten leren

Blijven ontwikkelen, meegaan met politieke veranderingen en verbetering waren volgens de respondenten belangrijke kenmerken van een lerende organisatie. De respondenten beperkten hun definitie van een lerende organisatie tot het *survival* leren, zoals Senge (2000) het omschrijft. Hierbij leert de organisatie door in te spelen op de veranderingen. Het is volgens Senge (2000) ook van belang dat een organisatie ook *generative* leert, wat het leren “om ons vermogen om te creëren te verbeteren” (p. 14) inhoudt. Geen enkele respondent bracht het generatieve leren naar voren.

De respondenten vonden het allemaal belangrijk dat het maken van fouten mag, zolang daar ze er maar van leren. Dit bleek voor sommige respondenten nogal lastig, omdat ze in veel situaties te maken hadden met de wet en met burgers. Volgens Argyris (1991) vinden professionals het inderdaad lastig om te leren omdat zij weinig te maken hebben gehad met fouten en het lastig vinden om op zichzelf te reflecteren. Volgens de meeste respondenten werd er op de werkvloer ook goed omgegaan met het maken van fouten, door het onderling met

andere collega's te bespreken. Twee respondenten beaamden dat collega's op een verkeerde manier over fouten communiceren, door op een niet-constructieve manier andere collega's hierop te wijzen. Eén medewerker herkende het defensief redeneren waar Argyris (1991) het over heeft bij zichzelf. Hij vertelde dat een lerende organisatie goed met feedback moet opgaan en dat hij zelf vaak in de verdediging schiet wanneer er iemand hem op zijn fouten wijst. Het is volgens Argyris (1991) belangrijk dat iemand in deze situatie ook goed naar de persoon zelf kijkt en de schuld niet buiten zichzelf legt.

#### *6.4 Beantwoording deelvraag 2*

In deze paragraaf probeer ik antwoord te geven op deelvraag 2: 'Hoe leren teams van de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Utrecht digitale vaardigheden en hoe gaan deze teams om met verschillende leerstijlen?' De respondenten hebben allerlei verschillende stijlen waarop ze leren. Dit ervaren ook de respondenten met een teamleidersfunctie, de een is meer praktijkgericht en wilt leren vanuit de casuïstiek, de ander wilt het zelfstandig uitzoeken bijvoorbeeld door het gewoon te doen of iemand wilt het leren van collega's. De respondenten ervaren deze verschillende leerstijlen ook als het gaat om hun digitale vaardigheden. De meeste van hen leerden het gewoon door het te doen. Mochten ze ergens dan niet uitkomen dan vragen ze het aan collega's die er meer verstand van hebben. Mochten ze er hierna nog niet uitkomen of blijft iets vaker terugkomen dan vragen ze een training, cursus of workshop aan om bepaalde digitale vaardigheden bij te leren. Eén respondent benoemde dat ze nu haar digitale vaardigheden aan het ontwikkelen is door het gebruik van de digihelden. Dit deed ze omdat ze zichzelf niet digitaal vaardig genoeg vindt en zo leert om haar werk beter uit te voeren. Vrijwel alle respondenten die zichzelf digitaal vaardig vinden waren niet bezig met het volgen van trainingen om hun digitale vaardigheden te ontwikkelen. Zij kwamen er zelf wel uit. Voor de meeste medewerkers gold dat ze hun digitale vaardigheden wel willen uitbreiden, maar alleen als het iets toevoegt aan hun functie. Van Dijk et al. (2000) noemt dit ook: mensen blijven weg van toepassingen die niet voor hun werk relevant zijn. Dit hangt sterk samen met het ervaren van de urgentie van het blijven leren van digitale vaardigheden, waar deelvraag 3 verder op ingaat.

Zowel de respondenten die een teamleidersfunctie bekleden als een medewerkersfunctie beaamden dat er goed om wordt gegaan met de verschillende leerstijlen, iedereen krijgt genoeg ruimte om zijn of haar eigen manier te kiezen. Soms gaat dit per functie, maar dit gaat ook op

individueel niveau. De respondenten met een teamleidersfunctie dachten ook dat ze goed op de hoogte zijn van de voorkeuren van hun medewerkers en probeerden hier, voor zover het mogelijk is, dan ook rekening mee te houden. De respondenten met een medewerkersfunctie beaamden dat ze hier vrij in worden gelaten.

### *6.5 Beantwoording deelvraag 3*

In deze paragraaf geef ik antwoord op deelvraag 3: ‘Ervaren teams van de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Utrecht urgentie om blijvend digitale vaardigheden te leren en, zo ja, leidt die urgentie ook tot handelen?’ Alle respondenten met een teamleidersfunctie ervaarden de urgentie. Blijvend leren van digitale vaardigheden zorgt ervoor dat er nog sneller en efficiënter gewerkt kan worden, maar bovenal ervaarden de respondenten met een teamleidersfunctie een urgentie over het toekomstbeeld van de medewerkers in de teams. Veel functies zullen door de digitalisering komen te vervallen, dus medewerkers moeten zich blijven ontwikkelen als het gaat om digitale vaardigheden. De vaardigheden die medewerkers nu beheersen, zullen door de digitalisering veranderen of misschien wel niet meer nodig zijn. De respondenten die een teamleidersfunctie probeerden deze urgentie te creëren door blijven te vertellen hoe belangrijk het is. En zodra het mogelijk is wilden ze ook concrete voorbeelden laten zien, zoals bijvoorbeeld een robot in Rotterdam die over een tijdje veel werk kan overnemen van administratieve medewerkers. Het is namelijk nu ook voor de teamleiders nog niet helemaal duidelijk wat er dan van de medewerkers gevraagd zal worden. Die urgentie leefde niet bij alle medewerkers die zijn geïnterviewd. Het grootste gedeelte van de medewerkers ervaarde geen urgentie, omdat de digitale vaardigheden die voor het huidige werk voldoen. Daarnaast ervaarden de jongere respondenten het niet omdat ze zichzelf digitaal vaardig genoeg achten om wanneer het zo ver is, met de digitale ontwikkeling mee te gaan. Zij zullen de benodigde vaardigheden leren wanneer het nodig is. Een kleine groep respondenten ervaarde de urgentie wel. Dit leidde in bijna alle gevallen ook tot handelen, bijvoorbeeld door het inschakelen van de digihelden of zich aan te melden bij digitale projectgroepen.

### *6.6 Beantwoording deelvraag 4*

Deze paragraaf gaat over de verschillen en overeenkomsten tussen teamleiders en medewerkers, om antwoord te geven op deelvraag 4: ‘Welke verschillen en overeenkomsten worden er ervaren

tussen medewerkers en teamleiders van de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Utrecht wanneer het gaat om digitale vaardigheden en het leren van digitale vaardigheden?’

De resultaten van respondenten met een medewerkersfunctie en met een teamleidersfunctie kwamen in veel opzichten overeen als het gaat om digitale vaardigheden en het leren hiervan. Zo definiëren beide respondentengroepen digitale vaardigheid als het om kunnen gaan met systemen die nodig zijn voor het werk. Ook eigenden de respondentengroepen dezelfde kenmerken toe aan het begrip ‘lerende organisatie’ en omschreven ze dit begrip als een organisatie die blijft ontwikkelen en zich verbetert en inspeelt op veranderingen. Zowel de respondenten met een teamleidersfunctie als respondenten met een medewerkersfunctie beaamden dat er de teams goed omgaan met de verschillende leerstijlen. De teams krijgen genoeg ruimte om digitale vaardigheden te leren op de manier die ze zelf het liefst willen.

Uit de resultaten bleek echter dat er ook verschillen waren tussen de resultaten van respondenten met een medewerkersfunctie en met een teamleidersfunctie als het gaat om digitale vaardigheden en het leren van digitale vaardigheden. Kloosterboer (2012) haalt aan dat er een bepaalde allergie kan ontstaan tussen medewerkers en teamleiders, omdat de medewerkers vaak moeilijk te bewegen zijn om zich bezig te houden met strategische vragen buiten hun eigen domein. De respondenten die een teamleidersfunctie ervoeren inderdaad dat hun medewerkers voornamelijk bezig zijn met hun eigen taken en zich verder niet oriënteren. Ondanks dat deze teamleiders probeerden om urgentie te creëren, zorgt dit vooralsnog niet tot beweging bij hun medewerkers. Dit hangt samen met het ervaren van de urgentie die in deelvraag 3 is besproken.

Respondenten met een teamleidersfunctie beoordelen de digitale vaardigheden ook anders dan de respondenten met een medewerkersfunctie. Twee respondenten stipten aan dat haar medewerkers de neiging hebben om zich te overschatten. Dit hangt misschien samen met de manier waarop de respondenten ‘digitale vaardigheid’ definiëren. Als het hierbij gaat om het goed kunnen uitvoeren van je werk, dan zijn de meeste medewerkers digitaal vaardig, omdat ze hun werk gewoon kunnen uitvoeren. Een aantal respondenten met een medewerkersfunctie gaf aan dat ze niet digitaal vaardig zijn, maar dat ze dat wel aan het leren zijn. Het gaat volgens Van Dijk et al. (2000) niet alleen om het goed kunnen uitvoeren van het werk, maar ook om het omgaan met nieuwe systemen en de eerdere ervaring met andere systemen. Volgens deze definitie zullen er minder respondenten digitaal vaardig zijn dan volgens de definitie die de respondenten hanteren.

De geïnterviewde teamleiders en medewerkers verschilden ook in de beoordeling van randvoorwaarden van digitalisering. Volgens twee respondenten met een teamleidersfunctie was het opleiden van medewerkers en zorgen voor digitale vaardigheid een randvoorwaarde van digitalisering, dan pas kon er ook daadwerkelijk gedigitaliseerd worden. Eén respondent met een medewerkersfunctie vond dit ook een randvoorwaarde voor digitalisering, de andere geïnterviewde medewerkers haalden deze randvoorwaarde niet aan.

## 7. Conclusie

In dit onderzoek probeer ik antwoord te geven op de volgende hoofdvraag:

Wat hebben teams van de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Utrecht nodig om blijvend hun digitale vaardigheden te leren en te ontwikkelen en welke rol heeft een teamleider hierin?

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat een ‘e-government’ digitale vaardigheden leert door dat medewerkers het grotere geheel kunnen zien, het systeemdenken van Senge (2000) en dus niet alleen bezig zijn met het de vaardigheden die nodig zijn voor hun eigen werk. Het leren van digitale vaardigheid gaat op een *double loop* manier, doordat de medewerker ook naar zichzelf kijkt om daarvan te leren. Uit het antwoord op de deelvraag 2 blijkt dat teams op verschillende manieren digitale vaardigheden leren, soms is het zelfstandig door het gewoon te doen, soms door het van elkaar te leren en soms door middel van trainingen of andere manieren van bijscholing. De teams gaan goed om met deze verschillende leerstijlen, de respondenten zeggen dat ze hier genoeg ruimte voor krijgen en dat hun teamleiders redelijk goed op de hoogte zijn van deze verschillende leerstijlen. De ondervraagde teamleiders en medewerkers ervaren de urgentie van het blijven ontwikkelen van digitale vaardigheden verschillend. De respondenten die een teamleidersfunctie bekleden ervaren de urgentie sterk, zowel om het werk efficiënter te laten verlopen als wanneer het gaat om de toekomst van hun medewerkers. De meeste respondenten met een medewerkersfunctie ervaren de urgentie niet, omdat ze het werk voor nu voldoende kunnen uitvoeren. Een klein gedeelte van hen ervaren deze urgentie wel, zij handelden hier ook naar door zichzelf bij te scholen en deel te nemen aan digitale projectgroepen. De respondenten met een teamleidersfunctie en met een medewerkersfunctie verschilden dus in de manier waarop ze de urgentie ervaren. Ook noemde twee respondenten met een teamleidersfunctie digitale vaardigheid als een randvoorwaarde voor digitalisering, dit beaamde maar één respondent met een medewerkersfunctie.

In deze paragraaf probeer ik antwoord te geven op de hoofdvraag. De respondenten met een medewerkersfunctie willen trainingen volgen als ze dat willen en willen hiervoor de tijd en ruimte voor krijgen om blijvend hun digitale vaardigheden te leren. Eén respondent wil dit op

structurele basis, door een keer in de zoveel tijd een opfriscursus te krijgen over digitale vaardigheden. Vier respondenten willen enkel op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen door hun teamleiders. De respondenten met een teamleidersfunctie zien hun rol in het blijvend ontwikkelen van digitale vaardigheden zo dat ze het blijven herhalen door er aandacht aan te geven en om de zoveel tijd een gezamenlijke training te organiseren. Zij willen medewerkers stimuleren door bezig te blijven met hun digitale vaardigheden.

Welke rol de teamleiders krijgen volgens de respondenten met een medewerkersfunctie is verschillend. Volgens Van Dijk et al. (2000) vinden medewerkers het de taak van werkgevers om te zorgen voor bijscholing. De meeste respondenten met een medewerkersfunctie zijn het hier mee eens. Zij willen dat trainingen worden aangedragen en dat teamleiders het stimuleren om trainingen te volgen. Eén respondent wilt dat de teamleider ervoor zorgt dat iedereen op hetzelfde niveau komt, terwijl een andere respondent ervoor pleit dat de rol van de teamleider is dat deze ervoor zorgt dat er één expert is binnen het team. Eén respondent vindt het de rol van de teamleider dat deze op de hoogte is van wat er nog ontbreekt qua digitale vaardigheden bij de medewerkers. Niet alle respondenten vinden het de taak van de teamleiders om te zorgen voor bijscholing. Twee respondenten met een medewerkersfunctie zien maar een kleine rol voor de teamleider, zij beamen dat het voornamelijk de rol is van de medewerker zelf. Meerdere respondenten vonden ook dat naast de teamleider de medewerker zelf een rol heeft, bijvoorbeeld dat de medewerkers zelf moeten aangeven wanneer het niet lukt en ze digitale vaardigheden willen bijscholen. Vijf respondenten vinden het de rol van de medewerker om zelf updates bij te houden en zelf op ontdekking te gaan om er achter te komen wat er komen gaat.

### *7.1 Belangrijke inzichten*

Verder komen er in dit onderzoek twee belangrijke inzichten naar voren. Allereerst blijkt het ervaren van urgentie een belangrijke voorspeller voor het bezig zijn met digitale vaardigheden. Door de meeste respondenten met een medewerkersfunctie werd er geen urgentie ervaren, omdat zij voor nu hun werk prima konden uitvoeren en hierdoor niet bezig zijn met het verder ontwikkelen. De respondenten met een medewerkersfunctie die wel de urgentie ervaarden die handelden hier ook naar. Deelvraag 3 gaat hier uitgebreider op in.

Een tweede inzicht is de definitie van digitale vaardigheid. De respondenten vinden zichzelf vaak digitaal vaardig, omdat ze hun werk kunnen uitvoeren en weten hoe de systemen



waarmee ze moeten omgaan werken. Digitale vaardigheden hebben echter ook te maken met de eerdere ervaringen met ICT-toepassingen en nieuwe systemen (Van Dijk et al., 2000). De respondenten met een teamleidersfunctie lieten weten dat veel medewerkers zichzelf overschatten. Digitale vaardigheid kan voornamelijk gemeten worden wanneer medewerkers met een nieuw systeem om moeten gaan. Omdat er zoveel zal gaan veranderen door digitalisering is het dus van belang dat ze zich verder gaan ontwikkelen, de vaardigheden die ze nu nodig hebben kunnen over een tijd weer veranderen.

## 8. Discussie

In de discussie zal ik dieper ingaan op het onderzoeksproces en welke aanbevelingen ik heb voor vervolgonderzoek.

### *8.1 Reflectie onderzoeksproces*

Dit onderzoek is afgenomen op de afdeling WenI van de gemeente Utrecht. De verdeling van de teams was goed verdeeld over de units van de afdeling WenI, namelijk Werk, Inkomen en Participatie. Alleen de unit Beleid- en Kwaliteitsontwikkeling is niet meegenomen in dit onderzoek, omdat zij minder te maken hebben met digitalisering. Ik ben bij de afdeling WenI terecht gekomen via het project Digivaardig. Op deze afdeling waren er twee teams die al mee hadden gedaan met het project en twee teams die mee wilden gaan doen. Hier ligt echter ook een limitatie van het onderzoek, dit heeft namelijk tot gevolg dat de respondenten in dit onderzoek wellicht meer bezig zijn met hun digitale vaardigheden dan respondenten van een team die nog niet betrokken is (geweest) bij het project.

De gebruikte topiclist bleek de onderwerpen digitalisering, digitale vaardigheden en het leren goed te omvatten. De respondenten hadden veel over de onderwerpen te vertellen, zodat de resultaten in dit onderzoek uitgebreid zijn. De onderzoeksresultaten geven goed de ervaringen weer van de respondenten. De validiteit in dit onderzoek heb ik echter niet geheel kunnen waarborgen, omdat het in deze periode niet mogelijk bleek om binnen de teams zo divers mogelijke respondenten te zoeken. Hierdoor is het mogelijk om volledig te generaliseren.

Van te voren verwachtte de digihelden van het project Digivaardig dat weinig medewerkers de urgentie ervaarden om blijvend digitale vaardigheden te ontwikkelen. Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dit ook het geval. Het was voor hen echter nog onduidelijk of dat de respondenten die wel de urgentie ervaarden hier ook naar handelde. Ook dit bleek zo te zijn, de respondenten die de urgentie ervaarden waren hier ook veel meer mee bezig. Dit blijkt dus een belangrijke voorspeller.

### *8.2 Aanbevelingen*

Zoals hierboven is besproken is het onderzoek afgenomen bij de afdeling WenI, die mee hebben gedaan met het project Digivaardig. Het is juist ook interessant om onderzoek te doen bij teams

die nog niet hebben mee gedaan aan het project of bij teams die niet mee willen doen. Interessante invalshoeken voor vervolgonderzoek zouden kunnen zijn: ‘Waarom hebben teams nog niet meegedaan aan het project?’ en ‘Waarom wil een team niet meedoen aan het project?’.

Uit de literatuur blijkt dat opleidingsniveau een belangrijke voorspeller is van digitale vaardigheid. Aan de respondenten met een teamleidersfunctie is gevraagd of zij konden zorgen voor een gevarieerd groepje respondenten. Hierbij is opleidingsniveau niet meegenomen, omdat ik in verband met de vakantieperiode erg afhankelijk was van de beschikbaarheid en de bereidheid van de medewerkers. Samen met de teamleiders heb ik geprobeerd om een diverse groep respondenten te krijgen, zonder het opleidingsniveau hierin mee te nemen. Het bleek al moeilijk om respondenten bereid en beschikbaar te krijgen om mee te doen met het onderzoek. Het opleidingsniveau is echter een zeer interessante voorspeller om mee te nemen in vervolgonderzoek.

Daarnaast heb ik aan de respondenten met een teamleidersfunctie gevraagd of ze rekening konden houden met de functie van de respondenten in hun team. Het is niet volledig gelukt om een representatief groepje respondenten te genereren, mede wederom vanwege de bereidheid en beschikbaarheid van de medewerkers in de teams. Hierdoor gaat dit onderzoek niet dieper in op de verschillende functies van de medewerkers in de teams. De interviews schoten te kort door niet te vragen welke digitale vaardigheden er nodig waren voor de specifieke functies van de respondenten. Dit is echter wel interessant, want de benodigde digitale vaardigheden verschillen namelijk tussen teams, maar ook binnen de teams. Handhavers hebben bijvoorbeeld andere digitale vaardigheden nodig hebben dan werkmatchers. Maar ook binnen de teams zullen er verschillen zijn, bijvoorbeeld omdat administratieve functies eerder overgenomen kunnen worden door computers. Het zou kunnen zijn dat zij meer urgentie ervaren in het ontwikkelen van digitale vaardigheden.

## Referenties

- Al-Omari, A., & Al-Omari, H. (2006). E-government readiness assessment model. *Journal of Computer Science*, 2(11), 841-845.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.
- Atkinson, R. D., & Castro, D. (2008). Digital quality of life: Understanding the personal and social benefits of the information technology revolution. *Technology and Innovation Foundation*, 137-145.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Bardoel, J., Romijn, R., Weltevreden, J. W. J., & Raatgever A. (2014). Digitalisering van de samenleving. In: A. Raatgever (Ed.). *Winkelgebied van de toekomst; Bouwstenen voor publiek-private samenwerking*. (pp. 45-50). Den Haag, The Netherlands: Platform 31.
- Bekkers, V. J., & Homburg, V. (Eds.). (2005). *The information ecology of e-government: E-government as institutional and technological innovation in public administration*. Amsterdam: IOS Press.
- Bloch, M., Blumberg, S., & Laartz, J. (2012). Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value. *Harvard Business Review*.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Boerno-Mokhawa, N., & Kocaoglu, D. F. (2014). Determinants of e-government readiness: A literature review. *Proceedings of Portland International Conference Management of Engineering & Technology 2014* (pp. 514-521).
- Bouaziz, F. (2008). Public administration presence on the web: A cultural explanation. *The Electronic Journal of e-Government*, 6(1), 11-22.
- Burn, J., & Robins, G. (2003). Moving towards eGovernment: A case study of organizational change processes. *Logistics Information Management*, 16(1), 25-35.
- Chinien, C., & Boutin, F. (2011). *Defining essential digital skills in the Canadian workplace: Final Report*. Ottawa, Canada: Human Resources and Skills Development Canada.

- Chun, S. A., Shulman, S., Sandoval, R., & Hovy, E. (2010). Government 2.0: Making connections between citizens, data and government. *Information Polity*, 15(1), 1-10.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. New York: Simon and Schuster.
- Davidson, R. M., Wagner, C., & Ma, L. C. K. (2005). From government to e-government: A transition model. *Information Technology & People*, 18(3), 280-299.
- De Haan, J. (2003). IT and the social inequality in the Netherlands. *IT & Society*, 1(4), 27-45.
- Dilmegani, C., Korkmaz, B., & Lundqvist, M. (2014). *Public-sector digitization: The trillion dollar challenge*. Londen, UK: McKinsey & Company.
- Dunleavy, P., & Margetts, H. Z. (2010). The second wave of digital era governance. *Proceedings of the 2010 Annual Meeting of the American Political Science Association* (pp. 1-32).
- Gemeente Utrecht (z.j.) *Lerend werken en je wendbaarheid vergroten: Utrecht als wendbare organisatie kan alleen als we blijven leren*. Gemeente Utrecht: Utrecht.
- Ghoshal, Bartlett, C. A., & Kovner, P. C. (1997). *The individualized corporation*. New York: Harper Audio.
- Gui, M., & Argentin, G. (2011). Digital skills of internet natives: Different forms of digital literacy in a random sample of northern Italian high school students. *New Media & Society*, 13(6), 963-980.
- Hargittai, E. (2003). *How wide a web? Inequalities in accessing information online* (Doctoral dissertation, Princeton University). Geraadpleegd op 30 maart 2017 via <http://elibrary.ru/item.asp?id=6717537>
- ITU.int (2011). ITU's World Telecommunication/ICT Indicators 2010, 15th edition. Geraadpleegd op 30 maart 2017 via <http://www.itu.int/opb/publications.aspx?media=electronic&parent=D-IND-WTID.OL-2011>
- Jennings, C. (2011, 4 augustus). Social & workplace learning through the 70:20:10 lens [Web log comment]. Geraadpleegd op 21 juni via <http://charles-jennings.blogspot.nl/2011/08/social-workplace-learning-through.html>
- Kloosterboer, P. (2011). Emotie als slot en sleutel. Ontketen van strategisch leren met professionals. *M&O*, 6, 94-111.
- Marche, S., & McNiven, J. D. (2003). E-government and e-governance: the future isn't what it used to be. *Canadian Journal of Administrative Science*, 20(1), 74-86.

- Maso, I. (1987). *Kwalitatief onderzoek*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Meijer, A. (2006). ICTs and political accountability: An assessment of the impact of digitization in government on political accountability in Connecticut, Massachusetts and New York State. *National Center for Digital Government Working Paper Series*, 6 (2), 1-82.
- Merritt, K., Smith, D., & Renzo, J. C. D. (2005). An investigation of self-reported computer literacy: Is it reliable. *Issues in Information Systems*, 6(1), 289-295.
- Munyoka, W., & Manzira, F. M. (2013). E-Government adoption in developing countries: The case of South Africa. *Proceedings of International Conference on Cloud Computing and eGovernance* (pp. 53-58). Geraadpleegd op 30 maart 2017 via <http://edlip.net/2013/icceeg/paper009.pdf>
- O'Leary, Z. (2013). *The essential guide to doing your research project*. Londen: Sage.
- Plasterk, R.H.A. (2013, 23 mei). Visiebrief digitale overheid 2017 [Kamerstuk]. Geraadpleegd op 30 maart 2017 via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2013/05/23/visiebrief-digitale-overheid-2017>
- Palvia, S. C. J., & Sharma, S. S. (2007). E-government and e-governance: definitions/domain framework and status around the world. *Proceedings of International Conference on E-governance* (pp. 1-12). Geraadpleegd op 30 maart 2017 via [http://csi-sigegov.orgwww.csi-sigegov.org/1/1\\_369.pdf](http://csi-sigegov.orgwww.csi-sigegov.org/1/1_369.pdf)
- Project Digivaardig (2016, 25 augustus). *Projectplan Project Digivaardig*. Gemeente Utrecht: Utrecht.
- Rutte, M., & Samsom, D. (2012, 29 oktober). Bruggen slaan. Regeerakkoord VVD – PvdA [Regeerakkoord]. Geraadpleegd op 30 maart 2017 via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2012/10/29/regeerakkoord>.
- Sabbagh, K., Friedrich, R., El-Darwiche, B., Singh, M., Ganediwalla, S., & Katz, R. (2012). Maximizing the impact of digitization. *The global information technology report*, 121-133.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sharma, S. K., & Gupta, J. N. (2003). Building blocks of an e-government: A framework. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, 1(4), 34-48.

- Smit, M. K. (2001). Peter Senge and the learning organization [encyclopaedia of informal education]. Geraadpleegd op 9 april 2017 via <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>
- Steyaert, J. (2000). Digitale vaardigheden: Geletterdheid in de informatiesamenleving. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Steyaert, J. (2002). Inequality and the digital divide: Myths and realities. In: S. Hick & J. McNutt (Eds.). *Advocacy, activism and the internet*. Chicago, IL: Lyceum Press (pp. 199-211).
- Symonds, M. (2000). The next revolution: A survey of government and the internet. *The Economist*, 355(8176), 3-5.
- Van Deursen, A. J., & Van Dijk, J. A. (2009a). Using the Internet: Skill related problems in users' online behavior. *Interacting with computers*, 21(5), 393-402.
- Van Deursen, A. J., & Van Dijk, J. A. (2009b). Improving digital skills for the use of online public information and services. *Government Information Quarterly*, 26(2), 333-340.
- Van Deursen, A. J., & Van Dijk, J. A. (2010). Civil servants' Internet skills: Are they ready for e-government? In *International Conference on Electronic Government* (pp. 132-143). Berlijn: Springer Berlin Heidelberg.
- Van Deursen, A. J., & Van Dijk, J. A. (2011). Internet skills and the digital divide. *New media & society*, 13(6), 893-911.
- Van Deursen, A. J., & Van Dijk, J. A. (2012). Ctrl alt delete: Productiviteitsverlies door ICT-problemen en ontoereikende digitale vaardigheden. Enschede: Universiteit Twente.
- Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & Peters, O. (2011). Rethinking Internet skills: The contribution of gender, age, education, Internet experience, and hours online to medium- and content-related Internet skills. *Poetics*, 39(2), 125-144.
- Van Dijk, L., De Haan, J., Rijken, S., & Verweij, A. (2000). *Digitalisering van de leefwereld: Een onderzoek naar informatie- en communicatietechnologie en sociale ongelijkheid*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van Dijk, J. (2005). *The deepening divide: Inequality in the information society*. London: Sage Publications.
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

## Bijlage 1: Specificatie teamleiders en medewerkers

*Tabel 1. Teamleiders gespecificeerd*

	Team	Unit	Grootte	Teamleider sinds
Teamleider-A	Handhaving & Incasso	Inkomen	30 mensen	4,5 jaar
Teamleider-B	Frontoffice Werk 2	Werk	30 mensen	2 jaar
Teamleider-C	Beheer Inkomensvoorziening 1	Participatie	40 mensen	2 jaar
Teamleider-D	Schuldhelpverlening 2	Participatie	50 personen	17 jaar

*Tabel 2. Medewerkers gespecificeerd*

	Team	Functie	Werkzaam in dit team	Werkzaam bij gemeente Utrecht
Medewerker A-1	A	Administratief	15 jaar	46 jaar
Medewerker A-2	A	Uitvoerend	19 jaar	29 jaar
Medewerker A-3	A	Beleid	10 jaar	17 jaar
Medewerker A-4	A	Beleid	6 maanden	6 maanden
Medewerker B-1	B	Uitvoerend	2 jaar	20 jaar
Medewerker B-2	B	Uitvoerend	10 jaar	10 jaar
Medewerker B-3	B	Beleid	6 maanden	10 jaar
Medewerker B-4	B	Uitvoerend	16 jaar	17 jaar
Medewerker C-1	C	Administratief / Uitvoerend	6 maanden	1 jaar
Medewerker C-2	C	Administratief	6 maanden	32 jaar
Medewerker C-3	C	Administratief	17 jaar	17 jaar
Medewerker C-4	C	Administratief / Uitvoerend	1,5 jaar	1,5 jaar



Medewerker D-1	D	Uitvoerend	1,5 jaar	15 jaar
Medewerker D-2	D	Administratief	14 jaar	14 jaar
Medewerker D-3	D	Uitvoerend	1 jaar	3,5 jaar
Medewerker D-4	D	Uitvoerend	2 maanden	20 jaar

---

## Bijlage 2: Topiclijsten

### Teamleiders

#### *Algemeen*

- Kunt u iets vertellen over uw functie?
- Hoe lang bent u werkzaam bij de gemeente Utrecht? En hoe lang heeft u de functie die u nu heeft?
- Wat zijn uw ervaringen met de wijze waarop het werk georganiseerd is sinds het Stadskantoor open is?
- Wat vindt u van uw werkplek?

#### *Digitalisering*

- Wat houdt volgens u digitalisering in? (*Wat zijn de kenmerken van digitalisering?*)
- Wat zijn de belangrijkste randvoorwaarden voor digitalisering? (*Wanneer kan er gedigitaliseerd worden?*)
- Wordt er aan de randvoorwaarden voldaan?
- Hoe gaat u om met digitalisering binnen de gemeente Utrecht?
- Wat betekent digitalisering voor uw werk?
- Wat is het effect van digitalisering op de dienstverlening?
- Maakt afdeling W&I volledig gebruik van de voordelen van digitalisering?
- Waar loopt u als teamleider tegen aan als het gaat om digitalisering?

#### *Digitale vaardigheden*

- Wat maakt iemand volgens u digitaal vaardig?
- Bent u zelf digitaal vaardig?
- Vindt u het belangrijk om digitaal vaardig te zijn?
- Welke digitale vaardigheden zijn nodig voor de dienstverlening bij de afdeling W&I?
- Hoe kijkt u als medewerker aan tegen de benodigde digitale vaardigheden in uw werk en dat van uw medewerkers? Is dit voldoende of niet voldoende?
- Mist u als teamleider wel eens digitale vaardigheden?
- Missen uw medewerkers wel eens digitale vaardigheden?
- Hoe zorgt u als teamleider ervoor dat uw medewerkers digitale vaardigheden krijgen?
- Wordt er op de afdeling aandacht gegeven aan het blijven ontwikkelen van digitale vaardigheden?
- Worden er verschillen ervaren tussen medewerkers wanneer het gaat om digitale vaardigheden?

- Ervaart u als teamleider de urgentie om blijvend digitale vaardigheden te leren?
  - Zo nee, wat is de rol van uzelf als teamleider om digitale vaardigheden urgent te maken?
  - Zo ja, leidt verhoogde urgentie voor digitale vaardigheden ook tot handelen?
- Hoe creëert u als teamleider urgentie om continu te blijven werken aan digitale vaardigheden?

### *Leren*

- Wat is volgens u een lerende organisatie?
- Hoe wordt er omgegaan met het maken van fouten?
- Hoe wordt er in uw team geleerd?
- Welke manieren van leren ervaart u in uw team?
- Hoe gaat u als teamleider om met de verschillende manieren van leren?
- Wat hebben teams nodig om blijvend te werken aan digitale vaardigheden?
- Wat is de rol van teamleiders hierin?

## **Medewerkers**

### *Algemeen*

- Kunt u iets vertellen over uw functie?
- Hoe lang bent u werkzaam bij de gemeente Utrecht? En hoe lang heeft u de functie die u nu heeft?
- Wat zijn uw ervaringen met de wijze waarop het werk georganiseerd is sinds het Stadskantoor open is?
- Wat vindt u van uw werkplek?

### *Digitalisering*

- Wat houdt volgens u digitalisering in? (*Wat zijn de kenmerken van digitalisering?*)
- Wat zijn de belangrijkste randvoorwaarden voor digitalisering? (*Wanneer kan er gedigitaliseerd worden?*)
- Wordt er aan de randvoorwaarden voldaan?
- Hoe gaat u om met digitalisering binnen de gemeente Utrecht?
- Wat betekent digitalisering voor uw werk?
- Wat is het effect van digitalisering op de dienstverlening?
- Maakt afdeling W&I volledig gebruik van de voordelen van digitalisering?
- Waar loopt u tegen aan als het gaat om digitalisering?

### *Digitale vaardigheden*

- Wat maakt iemand volgens u digitaal vaardig?
- Bent u zelf digitaal vaardig?
- Vindt u het belangrijk om digitaal vaardig te zijn?
- Welke digitale vaardigheden zijn nodig voor de dienstverlening bij de afdeling W&I?
- Mist u wel eens digitale vaardigheden?
- Hoe zorgt u ervoor dat u digitale vaardigheden krijgt?
- Maakt u gebruik van trainingen/cursussen?
- Wordt er in uw team aandacht gegeven aan het blijven ontwikkelen van digitale vaardigheden?
- Ervaart u de urgentie om blijvend digitale vaardigheden te leren?
  - Zo nee, wat is uw rol om digitale vaardigheden urgent te maken? Wat is de rol van teamleiders?
  - Zo ja, leidt verhoogde urgentie voor digitale vaardigheden ook tot handelen?

### *Leren*

- Wat is volgens u een lerende organisatie?
- Hoe wordt er omgegaan met het maken van fouten?
- Hoe wordt er in uw team geleerd?
- Welke manieren van leren ervaart u in uw team?
- Hoe wordt er omgegaan met de verschillende manieren van leren?
- Wat heeft u nodig om blijvend te werken aan digitale vaardigheden?
- Wat is de rol van teamleiders hierin?
- Wat is uw rol hierin?

### Bijlage 3: Codeboom

Digitalisering	Ervaring Stads Kantoor (pos/neg)
	Kenmerken
	Randvoorwaarden
	Voordelen
	Tekortkomingen
	Effect op dienstverlening (pos/neg)
Digitale vaardigheden	Wanneer digitaal vaardig
	Niveau zelf / niveau medewerkers
	Leeftijd
	Missen digitale vaardigheden → Handelen wanneer missen
	Krijgen digitale vaardigheden
	Aandacht
	Ervaren urgentie → Handelen ervaren urgentie
	Rol teamleider
	Rol zelf

---

Leren

Kenmerken lerende organisatie

---

Omgaan met fouten

---

Hoe geleerd in team

---

Verschillende manieren van leren → Omgaan verschillende manieren

---

Nodig blijvend digitale vaardigheden leren → Rol teamleider  
→ Rol zelf

---