



Op weg naar **digitaal** vakmanschap



Inleiding

De vorig jaar vastgestelde Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) beschrijft hoe de Rijksoverheid werkt aan de digitale transformatie van de publieke sector. Een transformatie naar een datagedreven organisatie, die onze digitale weerbaarheid verhoogt en die ambtenaren in staat stelt efficiënter, effectiever en meer klantgericht te werken.

De transformatie krijgt gestalte vanuit een overheidsbrede, uniforme aanpak, met 'digitaal vakmanschap' als kritische succesfactor. Digitaal vakmanschap is volgens de NDS het vermogen om optimaal te functioneren in de datagedreven organisatie, vanuit 'de permanente ontwikkeling van digitaliseringskennis en -kunde'. Met andere woorden: digitaal vakmanschap is de sleutel tot succesvolle digitalisering.

Wij zijn het daar volledig mee eens, en we juichen de ambities van de overheid toe. Maar het succes van de digitale transformatie staat of valt met de invulling van dat digitale vakmanschap. Digitalisering verandert niet alleen hoe we werken, maar vooral wat werken is.

In deze Point of View geven wij onze visie op de Nederlandse Digitaliseringsstrategie, op het concept digitaal vakmanschap, en over wat er wat ons betreft voor nodig is om dat vakmanschap te bereiken en te borgen.

academy ▾



De versnelling die de NDS vraagt, kunnen we alleen realiseren als publieke en private sector hun expertise en ervaring bundelen en hun inzichten en kennis delen. Digitaal vakmanschap gaat ons allemaal aan. Het is een gedeelde opgave, waarin we samen werken aan de duurzame ontwikkeling en verankering van digitaal vakmanschap, in een datagedreven maatschappij.

In deze Point of View is daarom een prominente plek ingeruimd voor het perspectief vanuit de Rijksoverheid. We zijn Bart van Sprundel, hoofd van het Centraal Expertisecentrum Informatiehuishouding bij de Directie-1 (TWO) van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zeer dankbaar voor zijn visie en inzichten, die je op verschillende plekken in deze PoV terugvindt.



Het vormen van een transparante overheid is de belangrijkste drijfveer voor Bart en zijn expertisecentrum. Vanuit zijn expertteams wordt concernbreed gewerkt aan beleid, kaderstelling, advisering, regie, beheer en doorontwikkeling van centrale voorzieningen in het domein van de informatiehuishouding. Bart: "De NDS formuleert een ontwikkelagenda die zich richt op de oplossingen van de toekomst. De menselijke factor vormt daarin de sleutel. Digitaal Vakmanschap is voor onze directie een speerpunt in de persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van onze teams en ketens. De grootste uitdaging is misschien wel om het benodigde vakmanschap van de toekomst te definiëren en de mensen en organisatie vanuit die visie door te ontwikkelen om bij te kunnen dragen aan de maatschappelijke opgaves van vandaag en morgen."



Capgemini Academy

ontwikkelt en traint al 50 jaar publieke organisaties en hun medewerkers, zodat ze kunnen mee bewegen met technologische en maatschappelijke veranderingen.

Wij zijn een end-to-end learning partner. We trainen niet alleen de medewerkers van onze klanten, maar ook onze eigen collega's – en het zijn die collega's die op hun beurt vaak onze trainingen verzorgen. Onze opleidingen zijn dus altijd gebouwd op actuele praktijkervaring en we zitten altijd bovenop de laatste ontwikkelingen en de toepassing daarvan. Zo helpen we onze klanten bouwen aan de duurzame inzetbaarheid van hun teams en medewerkers: met de relevante kennis, vaardigheden en mindsets die nodig zijn voor vandaag én morgen.

De datagedreven transformatie waar de Rijksoverheid nu voor staat is ongekend, maar niet zonder aanknopingspunten. De consultants van Capgemini zijn ook nu al onderdeel van die transformatie, en we passen onze inzichten ook nu al toe in onze opleidingen. In de ontwikkeling van digitaal vakmanschap komt deze ervaring samen.



academy ▾



De ambtenaar als motor van **transformatie**

De Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) benadrukt terecht dat de overheid wendbaar, dienstbaar en hulpvaardig moet zijn. Op zich is dat niet nieuw; ook nu al zijn onze trainingen op bijvoorbeeld het gebied van SAFE en Agile veelgevraagd. Dankzij de onstuimige ontwikkelingen van de afgelopen jaren is het potentieel echter groter dan ooit. Het is goed dat de ambitie van de overheid hierop aansluit.

De term 'digitaal vakmanschap' doet hier eigenlijk geen recht aan de ambities van de overheid. Vakmanschap doet vermoeden dat het om bijscholing gaat: een training, een cursus daar, leren werken met nieuwe tools. Alsof digitalisering een extra laag is bovenop het bestaande werk. Maar het is het werk zelf dat wezenlijk verandert. Voor iedereen die bij de overheid werkt. Rollen, functies en verantwoordelijkheden verschuiven fundamenteel.

Digitaal vakmanschap vraagt om een andere professional: de digitale ambtenaar als motor van transformatie. Iemand die begrijpt hoe digitalisering processen, dienstverlening en besluitvorming verandert en daar actief regie op voert. Iemand die voorop loopt in digitale innovaties, en de kennis en ervaring en attitude heeft om deze efficiënt en effectief in te zetten. Let wel: dit geldt voor elke ambtenaar, ongeacht overheidslaag en rol.

In dit licht moeten we ook de 'moderne werkplek' beschouwen, die de NDS als randvoorwaardelijk ziet voor digitaal vakmanschap. De moderne werkplek is geen verzameling tools, maar een samenwerkingsomgeving waarin informatiehuishouding, gebruikersgemak, klantvriendelijkheid, regelgeving en veiligheid voortdurend met elkaar in balans worden gebracht, en die leren en werken combineert tot een integraal geheel.





○○○



De mensfactor in digitaal vakmanschap

Digitalisering wordt in het publieke domein nog te vaak gezien als een technologische opgave, terwijl de grootste verandering juist zit in mensen, hun rolopvatting en hun vermogen om in deze dynamische ontwikkeling mee te bewegen. Zoals Bart aangeeft: “De digitaliseringsopgave wordt vaak verward met techniek, terwijl de menselijke factor in de praktijk de sleutel is.”

Met de komst van digitaal vakmanschap heeft volgens Bart een andere skillset haar intrede gedaan. Een skillset die niet langer wordt gedefinieerd door technische vaardigheden, maar door het vermogen de verbinding aan te gaan met collega’s en de burger. Dat mensen met verschillende achtergronden en perspectieven elkaar ontmoeten en begrijpen, onafhankelijk van vertrekpunt, rol en kennisniveau, elkaar kunnen helpen en samenwerken aan optimale dienstverlening aan de burger, terwijl de vraagstukken voortdurend veranderen. Met technologie als aanjager die die verbinding en samenwerking mogelijk maakt, en niet (zoals vroeger) blokkades opwerpt.

Het investeren in digitaal vakmanschap is daarmee ook een ontwikkeling van de juiste mindset en houding. Gekenmerkt door adaptief vermogen, maatschappelijk bewustzijn, samenwerkingsgerichtheid en de wil om te blijven ontwikkelen.

De moderne werkplek: het fundament voor digitaal vakmanschap

De afgelopen decennia is de werkomgeving van de ambtenaar enorm veranderd: van e-mail en tekstverwerking naar chat, sociale media en grote hoeveelheden ongestructureerde data, verrijkt door de mogelijkheden van AI. Daarmee is ook de complexiteit toegenomen. De uitdaging is om die complexiteit te vertalen in meerwaarde – voor de ambtenaar, maar vooral ook voor de burger. Met aandacht voor – steeds urgenter – overwegingen rond transparantie, AVG, security en digitale soevereiniteit.

De moderne werkomgeving binnen de overheid is volgens Bart een omgeving die tegelijkertijd veilig en toegankelijk moet zijn en waar data en informatie vindbaar en betrouwbaar moeten zijn omdat deze elementen de waarborg vormen van onze democratie. Een omgeving die bijdraagt aan transparantie en begrijpelijkheid voor de burger, waarbij digitalisering een middel is en de maatschappelijke opgave centraal staat: “De kernvraag blijft: Doen we met deze technologie de burger een plezier én maken we onze processen transparanter, re-construeerbaar en veiliger? We moeten toe naar een werkomgeving waar juridische, technische en maatschappelijke perspectieven samenkomen en waarbinnen de bijdrage, rol, expertise en meerwaarde van elke medewerker optimaal tot uiting kan komen.”



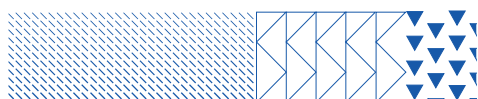


Van uitvoeren naar **orkestreren**

Hoe verandert digitalisering de rol van de ambtenaar? Neem de IT-medewerker. Waar vroeger de focus lag op technische diepgang, verschuift het zwaartepunt nu naar andere competenties. Het vermogen om de juiste vragen te stellen. Om requirements scherp te formuleren. Om processen, datastromen en gebruikersinteractie goed te kunnen beschrijven.

Storytelling, oordeelsvorming en regie worden belangrijker dan weten wat er 'onder de motorkap' zit. De digitale professional van de toekomst hoeft minder te bouwen, maar moet beter kunnen sturen. Prompting wordt belangrijker dan programmeren.

De verschuiving geldt niet alleen voor IT'ers. Werken verandert ook voor medewerkers aan de balie, beleidsmakers, managers... Voor iedereen. Routinematige, herhaalbare taken verdwijnen of worden ondersteund door technologie. De rol verschuift van uitvoerder naar orchestrator: iemand die technologie, processen en mensen bij elkaar brengt, met de burger centraal. Repeterende taken laten we steeds meer over aan technologie, waardoor we vrij zijn om meerwaarde te leveren daar waar we echt verschil kunnen maken.

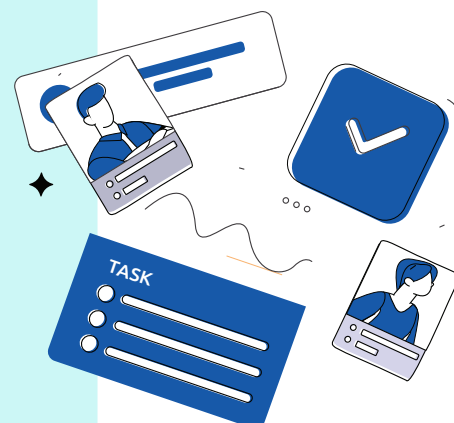


Continu ontwikkelen: digitaal vakmanschap als doorlopend proces

Digitaal vakmanschap is per definitie nooit af. Het vak verandert sneller dan traditionele opleidingsstructuren kunnen bijhouden. Bart: "Kern van het digitale vakmanschap van vandaag is om het digitale vakmanschap van morgen te definiëren. Daarbij is het belangrijk om buiten de traditionele gebaande paden te denken. Zo zie ik bij ons talentvolle mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt via de Banenafspraken in ons team tot wasdom komen en een echte bijdrage leveren aan die transparante overheid. Dan kun je alleen maar trots zijn!"

In zijn eigen organisatie zet Bart daarom in op een meerjarig strategisch personeelsplan, met ruimte voor nieuwe vaardigheden, ontwikkelpaden en een werkcultuur, waarin leren dagelijks plaatsvindt. Door continu te investeren blijft de organisatie toekomstbestendig, óók wanneer de digitale ontwikkelingen sneller gaan dan de structuren die ze moeten ondersteunen.

Digitaal vakmanschap is daarmee niet iets wat je aan het begin van je carrière opdoet en waar je vervolgens de rest van je loopbaan op kunt teren. Het is geen optelsom van opleidingen en trainingen, maar een manier van werken waarin je elkaar al lerende inspireert.



Een leven lang leren is de basis van modern vakmanschap.

Een mens- en praktijkgerichte leerstrategie

De overheidsbrede aanpak vanuit de NDS vraagt om een leerstrategie die op verschillende manieren invulling geeft aan digitaal vakmanschap:

- op een generieke manier, zodat invulling gegeven wordt aan rollen die overheidsbreed nodig zijn
- op een individuele manier, met aandacht voor individuele ontwikkelbaarheid, en de specifieke eisen van meer specialistische en meer senior rollen of nieuwe rollen die misschien nog niet in zicht zijn
- op een toekomstgerichte, integrale manier, vanuit de gedachte dat digitaal vakmanschap een continue ontwikkelopgave is.

Reskilling, upskilling en cross-skilling

Deze aanpak bestaat altijd uit een combinatie van reskilling, upskilling en cross-skilling. Dat zou in de context van de NDS niet anders zijn. Reskilling, omdat traditionele rollen razendsnel veranderen, onderweg naar toekomstbestendig digitaal vakmanschap. Het is van groot belang dat medewerkers worden meegenomen in die verandering, zodat ze duurzaam inzetbaar blijven en zodat ze breder inzetbaar worden. Upskilling, omdat continu meer specialistische functies ontstaan die bij voorkeur intern worden ingevuld, en omdat het voor het behoud van medewerkers van belang is dat er voldoende doorgroeimogelijkheden zijn. Cross-skilling, omdat in de toekomst nieuwe rollen en functies zullen ontstaan, die vragen om geheel nieuwe digitale skills, terwijl bestaande functies en rollen zullen verdwijnen.

Een mensgerichte aanpak

Daarbij besteden we altijd aandacht aan de mens achter de professional. Loopbaancoaches gaan het gesprek aan: waar zitten je sterke punten? Waar krijg je energie van? Wat is er binnen jouw directe werkomgeving en binnen de brede overheid mogelijk? En wat heb je nodig om daar te komen? Door mensen uit te dagen zich te blijven ontwikkelen, prikkelen we ze bovendien om te blijven. En dat is in de huidige krappe arbeidsmarkt van groot belang.

Gebaseerd op de dagelijkse praktijk

Onze trainers werken vanuit hun eigen dagelijkse praktijk. Veel van hen zijn consultants van Capgemini die hun expertise óók inzetten als trainer bij Capgemini

Academy. Ze kennen dus niet alleen de theorie, maar passen hun kennis dagelijks toe. Daardoor weten ze precies waar medewerkers van de overheid tegenaan lopen bij de toepassing van hun digitale vakmanschap in een data-gedreven organisatie. Door de combinatie van technologische expertise en praktijkervaring, sluit deze manier van werken goed aan bij de behoeften, ervaringen en uitdagingen van de medewerkers die de training volgen.

Leerpaden

De trainingen en opleidingen die wij verzorgen staan nooit op zichzelf. Ze vormen altijd een onderdeel van een leerpad dat is toegesneden op de organisatie, op het vraagstuk en daarbinnen op individuele mogelijkheden en wensen. Het programma dat zo ontstaat, vormt het fundament onder het digitale vakmanschap van de hele organisatie en van alle professionals die daar werken.

Continu leren vanuit de moderne werkomgeving

De integraliteit en continuïteit van leren vinden ook hun plek in de 'moderne werkomgeving'. Net zoals de moderne werkomgeving hybride werken ondersteunt, creëert zij ook ruimte voor blended learning: een combinatie van klassikaal, online en op locatie leren, met grotere leermodules waarvoor je bewust tijd vrijmaakt en microlearning die je tussendoor snel kunt oppakken. Alles afgestemd op de uiteenlopende wensen en mogelijkheden van medewerkers en generaties, zodat iedereen verbonden blijft met leren en ontwikkelen. Online en in-company, maar ook op locatie als dat bijdraagt aan het leerresultaat.

Cyber security by design

De NDS stelt: 'individuele overheidsorganisaties hebben de grootste moeite om aan veiligheidseisen te voldoen. Iedereen moet zelf het wiel uitvinden...' Een einde maken aan die situatie is één van de prioriteiten van het NDS. Ook wij beschouwen dit als integraal onderdeel van de hele opgave, en daarbinnen van digitaal vakmanschap. Veiligheid moet integraal onderdeel uitmaken van de leerpaden binnen de overheid.



De verschillende gezichten van **digitaal leiderschap**

Digitaal vakmanschap gaat hand in hand met digitaal leiderschap. Dat geldt in de eerste plaats voor leidinggevendenden. Ook hun rol verandert. Monitoren en aansturen in de data-gedreven organisatie kun je pas als je inzicht hebt in de rol van medewerkers en de manier waarop zij hun werk doen. Als je dezelfde taal spreekt. En als je – tot op bepaalde hoogte – over dezelfde kennis en vaardigheden beschikt. Leidinggevendenden hoeven geen technische experts te zijn, maar moeten wél begrijpen wat digitalisering betekent voor hun organisatie en mensen.

De Algemene Bestuursdienst van de Overheid biedt daarom opleidingen die zijn gericht op digitaal leiderschap – zowel inhoudelijk als faciliterend en organisatorisch. Capgemini Academy en andere externe partijen bieden ook de nodige leergangen aan. Door digitaal leiderschap te borgen, voorkom je een kloof tussen leiding en uitvoering en creëer je een cultuur waarin digitalisering echt gedragen wordt. Een cultuur waarin je, vanuit effectieve, uniforme aansturing, de potentiële voordelen van digitalisering realiseert: efficiënter, veiliger en meer klantgericht overheidsfunctioneren.

Maar de betekenis van digitaal leiderschap is breder dan dat. Leiderschapskwaliteiten zijn ook van levensbelang voor vakinhoudelijke experts. Beschikken over de juiste technische skills en kennis van de juiste methoden en technieken is één ding; ze effectief kunnen toepassen is een tweede. Dat betekent: kunnen presenteren, onderhandelen, effectief samenwerken, trainingen en workshops verzorgen.



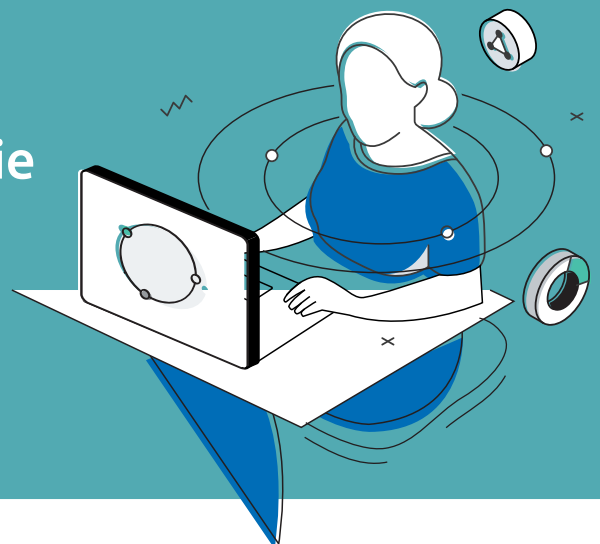
De sleutelrol van digitaal leiderschap

Digitaal vakmanschap kan alleen tot bloei komen als leidinggevendenden begrijpen wat digitalisering betekent voor hun organisatie en hun teams. Bart benadrukt dat leiders niet per se technisch hoeven te zijn, maar wel de taal en logica van digitalisering in de context van hun organisatie en opdracht moeten beheersen. Leiderschap speelt een sleutelrol: het voeren van de dialoog, reflecteren, omgaan met dilemma's en richting geven. Intervisie helpt ons managementteam om daarbij ook te leren en te reflecteren op ons eigen handelingsperspectief: "Dat houdt ons scherp op de impact van digitalisering en onze rol daarin."

Goed digitaal leiderschap staat of valt met persoonlijk leiderschap. Dat betekent: richting geven, ruimte maken voor leren en een veilige omgeving creëren waarin mensen durven te experimenteren. Wat Bart betreft is dat niet voorbehouden aan leidinggevendenden en bestuurders. Het geldt voor iedereen: 'Je moet persoonlijk leiderschap hebben over je eigen drijfveren en ontwikkeling als ambtenaar, zorg dat je op de hoogte, scherp en betrokken blijft. En ik zie het als mijn verantwoordelijkheid om een klimaat en cultuur te scheppen waarin dat mogelijk is. Een veilige omgeving, waarin je dingen kunt uitproberen, fouten kunt maken, tegen dingen kunt aanlopen, omdat je daar als team van groeit.'



**'Leiderschap in
transformatie:
emotionele intelligentie
en psychologische
veiligheid als basis'**





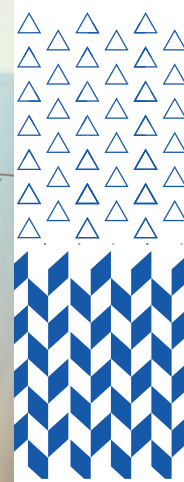
Digitaal vakmanschap vraagt om een uniforme aanpak

Het hoofddoel van de NDS is de realisatie van een wendbare, dienstbare en hulpvaardige overheid. Die moet vanuit een overheidsbrede aanpak gestalte krijgen, met een uniforme uitrol van standaarden, methoden en vaardigheden – en van opleidingen en trainingen. Met andere woorden: het Rijk wil een einde maken aan de huidige, versnipperde situatie waarin organisaties, afdelingen of zelfs teams er hun eigen definities of werkwijze op nahouden en hun eigen inkoop verzorgen. Die uniformiteit werkt ook door in de aanpak rond digitaal vakmanschap.

Het Rijk wil, vanuit overheidsbrede toepassing van het 'Kwaliteitsraamwerk IV' (KWIV), inzicht krijgen in het huidige kennisniveau in de hele organisatie. In de opleidingstrajecten die wij verzorgen voor de overheid beginnen we altijd met een nulmeting; het is een randvoorwaarde voor de succesvolle ontwikkeling van de organisatie en iedereen die er werkt naar de gewenste situatie. In dit geval: digitaal vakmanschap, in een datagedreven organisatie. Je maakt zo, op basis van uniforme uitgangspunten, zichtbaar welke kennis op welke niveaus ontwikkeld moet worden, in hoeverre je dat intern kunt organiseren en waar externe partijen nodig zijn.

Door op deze manier het leer- of verandervraagstuk in beeld te brengen, ben je beter in staat een passende oplossing te ontwerpen. Dan komt het erop aan deze goed uit te voeren, en duurzaam te laten landen in de praktijk. De vorm die wordt gekozen hangt af van het vraagstuk: het kan een concrete training zijn, maar net zo goed een breder traject met advies, blended leeroplossingen of interne coaching.

Een opmerking hierbij: Omdat de ontwikkeling van digitaal vakmanschap een continu proces is, met steeds veranderende trainingsdoelen, is de term 'nulmeting' wellicht wat misleidend. Het aanleren van digitaal vakmanschap is geen lineair proces met een begin en een einde – het is een continu proces van trainen, testen en monitoren.

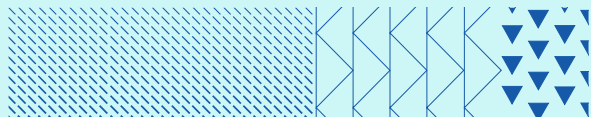


Van strategische doelen naar concrete leeroplossingen

De arbeidsmarkt is krap. Het is een grote uitdaging om nieuw talent te vinden, voor een organisatie die behoefte heeft aan extra capaciteit of expertise. Om dit vraagstuk het hoofd te bieden zet de NDS in op Rijksbrede sourcing. Bart juicht dat toe. Met een interdepartementale aanpak, gericht op kennisuitwisseling en het vergroten van de overheidsbrede inzetbaarheid van mensen en vanuit een gedeeld begrip van digitaal vakmanschap, is de overheid beter in staat om schaars talent optimaal in te zetten: 'Bij alle opleidingstrajecten zorgen we voor een intake en ontwerp, waarbij het leertraject aansluit op de doelstellingen uit de NDS, het vakgebied en de ontwikkelbehoefte van teams en individuele medewerkers.'

Bovendien is het een manier om interne concurrentie tegen te gaan. Aan de ene kant worden medewerkers dus mobieler, binnen de volle breedte van de overheid; aan de andere kant is de overheid beter in staat talent aan te trekken en te behouden daar waar het nodig is. Bart: 'Met de NDS leggen we een heel belangrijke basis. We creëren de randvoorwaarden voor digitaal vakmanschap; leerlijnen, ontwikkelpaden, persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling. En we leggen een koppeling tussen onze maatschappelijke opgaven en digitaliseringsthema's als AI, digitale soevereiniteit en wettelijke waarborgen rond privacy en transparantie. Van daaruit ontstaat een beeld van de capaciteiten, kennis en mensen die we nu en in de toekomst nodig hebben. Dit verandert continu, zoals ook onze visie op digitaal vakmanschap zal blijven ontwikkelen. Vanuit ons strategische personeelsplan probeer ik daarom steeds een aantal jaar vooruit te kijken. Zodat we altijd genoeg talent aan kunnen trekken en opleiden. Zodat we klaar zijn voor wat er nu en in de toekomst op ons afkomt.'

Ook dan zal niet altijd al het benodigde talent gevonden kunnen worden. Bart adresseert hier het belang van goede samenwerking tussen de overheid en marktpartijen: "Het is soms een vraagstuk hoe je in nieuwe kennis of expertise kunt voldoen. Deze samenwerking helpt om adaptief te innoveren en in de tussentijd te investeren in de eigen interne kennisontwikkeling. Door inzichten van buiten toe te laten, voorkomen we dat onze eigen organisatie verkokert. Het borgen en opbouwen van eigen kennis blijft hierbij altijd een aandachtspunt."





academy ▾



Het belang van kennisbehoud

Het is niet alleen van belang steeds weer de juiste vaardigheden en skills te trainen en te vergaren, het is ook zaak ze te behouden voor de organisatie. Dat is een complexe uitdaging, met meerdere facetten. Door vergrijzing is kennisverlies een reëel gevaar. In een krappe arbeidsmarkt is het behoud van talent een flinke opgave. En ook externe inhuur kent uitdagingen, want wat doe je als de externe medewerker zijn opdracht heeft voltooid?

Goed documenteren vanuit een gedegen overdracht is een deel van de oplossing, maar kennisbehoud vraagt om meer dan dat. De overheid moet voldoende doorgroeimogelijkheden bieden, zodat medewerkers en hun specifieke kennis vaker behouden blijven voor de organisatie.

Kennisbehoud vraagt ook om medewerkers die bereid en in staat zijn kennis toe te passen en te delen, in een snel veranderende werkomgeving. Daarom richten we ons niet alleen op overdracht, maar ook op veranderbereidheid: het vermogen en de wil om mee te bewegen met nieuwe werkwijzen.

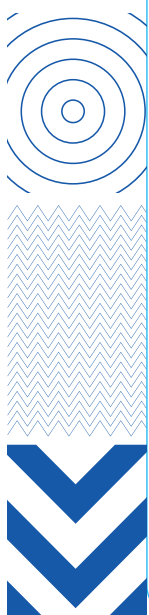
Veranderbereidheid als randvoorwaarde voor digitale transformatie

Vanuit de nulmeting is de ontwikkelbaarheid van medewerkers een belangrijk aandachtspunt. Zeker in een overheidsbrede aanpak, waarin organisaties en medewerkers van allerlei pluimage een plek krijgen, zal die nogal uiteenlopen. Ook de wil of het vermogen om te veranderen zal verschillen van individu tot individu. Dit roept om nauwkeurig verandermanagement, een component die we in de huidige NDS niet aantreffen. Uit ervaring weten wij dat een gedegen aanpak rond verandering cruciaal is bij het bewerkstelligen en bestendigen van transformaties – laat staan transformaties van deze omvang.

Wij zien regelmatig wat er gebeurt als verandermanagement geen onderdeel is van de implementatie. Dan ontstaat een situatie waarin een implementatie weliswaar technisch is geslaagd, maar mensen er niet mee kunnen werken of het op hun eigen manier doen. De functionele implementatie is daarmee feitelijk mislukt.

In onze implementaties besteden we daarom altijd veel aandacht aan verandermanagement en gebruikersadoptie. Hoe zorg je ervoor dat ambtenaren nieuwe technologie snel, efficiënt en zonder verlies van werkgelek omarmen? Hoe maak je de geesten rijp voor het nieuwe werk dat volgt uit digitaal vakmanschap? Het is in het belang van de Rijksoverheid en iedereen die er werkt dat iedereen wordt meegenomen in de verandering, en een plek en rol krijgt die past bij persoonlijke talenten en gedrevenheid. Die menselijke maat is voor ons altijd leidend. Het is van groot belang dat de NDS hier in de uitwerking invulling aan geeft.

Wij werken vaak met key users, of sleutel-figuren binnen de organisatie die het gezicht zijn van de verandering. Door een aantal mensen eigenaarschap te geven en ze zelfs te laten optreden als trainer voor de andere gebruikers, kun je veel vertrouwen scheppen: "als zij ermee kunnen werken, dan kan ik het ook". Ook dan zullen er mensen zijn die de verandering niet willen of kunnen meemaken, maar in onze ervaring krijg je het overgrote merendeel op deze manier mee.



○○○



Digitale adoptie begint bij dialoog en begeleiding

Nieuwe technologie invoeren is één ding. Ervoor zorgen dat mensen die technologie ook daadwerkelijk omarmen en kunnen gebruiken is iets heel anders. Bart wijst erop dat digitale adoptie geen technisch vraagstuk is, maar een veranderkundige opgave: "We moeten constant in gesprek blijven met de organisatie over hoe de opgaven, werkprocessen, techniek en omgeving zich tot elkaar verhouden." Digitalisering is een middel en geen doel.

Digitale adoptie ontstaat niet door nieuwe tools uit te rollen, maar door toegevoegde waarde te creëren in de opgave waar wij voor staan.



academy ↘

○○○

De continue ontwikkeling van digitaal vakmanschap

Maar aan dit alles moet nog iets vooraf gaan: een visie op digitalisering, de veranderingen die voortvloeien uit digitalisering en de vaardigheden en kennis die nodig zijn om alles in goede banen te leiden. Die visie is het fundament onder het succes van de beoogde transformatie. De NDS stelt terecht vast dat die visie ontbreekt, maar dat die er wel moet komen. Het is goed dat men niet wil wachten tot zich een eindbeeld openbaart; daarvoor is de urgentie te groot en daarvoor gaan de ontwikkelingen te snel. Het einde is bovendien nog lang niet in zicht.

Het iteratieve karakter rond visievorming moet ook terugkomen in de aanpak rond ontwikkeling en training. Anders dan in traditioneel vakmanschap, waarin je een vak leert en daar de rest van je carrière op steunt, is digitaal vakmanschap een kwestie van continue ontwikkeling, van on the fly je werk doen en bijleren terwijl de wereld om je heen, en je visie daarop, verandert.

Bart ziet digitaal vakmanschap in zijn eigen omgeving: in 'gemotiveerde, leergierige en maatschappelijk betrokken collega's die de juiste kennis in hun toolkit hebben, maar die net als hun collega's in de primaire processen werken vanuit die maatschappelijke opgave. Ze werken verbindend, nemen initiatief, dragen verantwoordelijkheid en werken van nature multidisciplinair samen met collega's in aangrenzende vakgebieden. Ze hebben minder behoefte aan klassieke sturing, maar kunnen uitstekend functioneren binnen kaders en oplossingsgericht werken.'

Daarmee belichamen ze precies wat de NDS vraagt: **een wendbare, samenwerkende en datagedreven overheid.**

Experts



Josee Zielman

Director Capgemini Academy

✉ E-mail: josee.zielman@capgemini.com

in <https://www.linkedin.com/in/josee-zielman-0716052/>



Bart van Sprundel

Hoofd van het Centraal Expertisecentrum Informatiehuishouding bij de Directie-I (TWO) van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

✉ b.k.vansprundel@minocw.nl

Web: [Onbeperkte Denkers](#)



Marit Peters

Lead Learning Services

✉ marit.peters@capgemini.com

in <https://www.linkedin.com/in/maritpeters/>



Colofon

Dit rapport over digitaal vakmanschap is tot stand gekomen met medewerking van:

- Erik de Vries
- Manon van Rossum
- Ernes Mahmutovic
- Thomas de Klerk
- Josee Zielman

Advies, ontwerp en productie:
Capgemini Nederland B.V.

- Arindam Dey
- Arundathi Bhattacharya

Capgemini Nederland B.V.

Postbus 2575

3500 GN Utrecht

+31 30 689 00 00

www.capgemini.nl

Over Capgemini

Als mondiale partner in business- en digitale transformatie, benut Capgemini de kracht van AI om tastbare waarde te leveren aan zijn klanten. We bedenken de toekomst van organisaties en realiseren die met AI, technologie en mensen. Met een rijke historie van bijna 60 jaar, zijn wij een verantwoordelijke en diverse groep van 420.000 medewerkers in meer dan 50 landen. We leveren geïntegreerde diensten en oplossingen met onze diepgaande sectorexpertise en ondersteund door een sterk partner-ecosysteem. Hierbij zetten wij onze kennis en kunde in op het gebied van strategie, technologie, design, engineering en operationele bedrijfsvoering. De Group rapporteerde in 2025 een wereldwijde omzet van €22,5 miljard.

Make it real. | www.capgemini.com

