

Digitale transformatie behapbaar in 7 stappen

Anne van Esch, adviseur bij Verdonck, Klooster en Associates.

Gemeenten staan aan de lat om dienstverlening te bieden die past bij de behoeften van burger en bedrijf. De verwachting die burgers en bedrijven vandaag hebben, is een persoonlijke dienstverlening die grotendeels digitaal plaatsvindt. Dit is een grote uitdaging voor de gemeentelijke organisatie. Het adopteren en slim en veilig inzetten van digitale technologie vraagt namelijk meer dan innovatieve ideeën; Het vraagt leiderschap, kennis en vaardigheden en goede samenwerking om te komen tot een digitale gemeente. In dit artikel ga ik in op de besturing en organisatie van digitale ontwikkelingen binnen een gemeente. Ik beschrijf welke aspecten van de governance van belang zijn om te kunnen digitaliseren en doe een handreiking om de gemeentelijke organisatie klaar te maken voor digitale governance in 7 stappen.



1 Digitale transformatie bij gemeenten

De digitale transformatie is gaande en gemeenten zijn genoodzaakt hun rol hierin te bepalen en in te nemen. Digitale transformatie is een term die wordt gebruikt voor de enorme impact die digitale technologie vandaag en in de toekomst heeft op bedrijven, mens en maatschappij. We hebben het niet langer alleen over het digitaliseren van bestaande bedrijfsprocessen; Digitale transformatie betekent dat nieuwe bedrijfsmodellen ontstaan en bedrijfsprocessen worden vervangen door de mogelijkheden van digitale technologie.

Als over digitale transformatie of digitalisering wordt gesproken, worden de geijkte voorbeelden als Netflix, AirBnB en Uber, en dichterbij huis, Blendle en Bol.com genoemd. Dit zijn bedrijven die de digitale transformatie mede hebben vormgegeven en grote impact hebben gehad op de markten waar zij opereren. Zij bieden namelijk een dienstverlening die volledig aansluit bij de nieuwe wensen van de klant en tegelijk heel anders is dan de klassieke dienstverlening die tot nu in dezelfde markt gewoon was. Zij hebben een disruptie teweeggebracht: Klanten hebben nieuwe verwachtingen en de gevestigde bedrijven in deze markten moeten hierop reageren of ze hebben snel geen bestaansrecht meer.

Met de komst van deze en andere bedrijven is de digitale transformatie niet voorbij. Er is een nieuwe golf opgekomen die nog veel meer verandering zal betekenen voor de maatschappij. Denk bijvoorbeeld aan innovatieve toepassingen in healthcare, zoals het meten en doorgeven van jouw gezondheid via de smartphone of de ontwikkeling van elektrische auto's en de impact van het gebruik van cryptomunten in de financiële sector.

1.1 Geen disruptie? Wel transformeren!

Voor gemeenten zal er niet snel een nieuwe speler in de 'markt' komen, de gemeentelijke taak is tenslotte wettelijk vastgelegd. Toch is er ook voor hen genoeg reden om na te denken over de gevolgen van snel vernieuwende digitale technologie en de ontwikkeling die de samenleving daarmee doormaakt. De ontwikkeling van digitale technologie versnelt namelijk de laatste jaren, is overal aanwezig en raakt ook de burgers die door gemeenten worden bediend. Het transformeert de samenleving.

Gemeenten hebben nu bijvoorbeeld al te maken met social media die het mogelijk maken om de burger beter te leren begrijpen en mobiele toepassingen die zorgen dat men op ieder tijdstip zakelijke transacties kan doen. Daarbij maken de mogelijkheden van (big) data dat beslissen en zelfs voorspellen steeds beter en sneller door feiten kan worden onderbouwd en dit ook wordt verwacht.

De technologische vernieuwing blijft doorgaan: de mogelijkheden van het 'Internet of Things' worden steeds breder ingezet en kan relevant zijn voor gemeenten, net als virtual reality en robotica waar bijvoorbeeld eerdergenoemde zorgverleners al gebruik van maken.

Het blijkt vaak echter enorm lastig voor gemeenten om deze digitale transformatie binnen de organisatie vorm te geven en digitale technologie in haar taken te vervlechten. In dit artikel bied ik gemeenten daarom handvatten om deze transformatie in de organisatie te starten. Ik start in deel één met het toelichten van de concrete uitdagingen waar een gemeentelijke organisatie voor staat. In deel twee benoem ik de drie belangrijkste aandachtsgebieden en vertaal deze vervolgens in zeven concrete eerste stappen, waarmee

de transformatie beter behapbaar wordt en wat gemeenten in staat stelt om de nieuwe uitdagingen aan te gaan.

1.2 Ontwikkelingen en uitdagingen bij gemeenten door digitalisering

Ook al weten we nu nog niet wat ons de komende jaren te wachten staat, het is wel overduidelijk dat gemeenten behalve andere verwachtingen ook zelf voordelen kunnen halen uit de huidige revolutie. Er ontstaan dan ook verschillende (lokale) initiatieven die gebruik maken van de mogelijkheden van digitale technologieën en slimme inzet van data. We zien bij de gemeenten de volgende ontwikkelingen waarbij digitalisering een belangrijke rol speelt:

- **Burgers en bedrijven stellen eisen** aan de dienstverlening van de overheid die aansluit bij de wijze waarop zij dagelijks zakendoen. Denk aan mobiele toepassingen om altijd en overal aanvragen te doen bij de gemeente, eigenaarschap van eigen gegevens en steeds meer vraag naar transparantie over beleid, het waarom en het effect. De verhouding tussen burger en overheid ontwikkelt zich door deze veranderende informatiepositie van de burger (Bureau Digicommissaris, 2016). Tegelijkertijd moet er ook ruimte blijven voor niet-digitale burgers.
- **De Rijksoverheid heeft doelen gesteld** met betrekking tot digitale dienstverlening waar lokale overheden ook aan moeten voldoen: de wet GDI (Bureau Digicommissaris, 2014) verplicht gemeenten en andere overheidsorganisaties om digitale diensten in te zetten en transparant te zijn over gebruik van gegevens van burgers en bedrijven.
- **Digitale technologieën zorgen voor veranderingen** waar een gemeente wat mee moet: wat betekent bijvoorbeeld het gebruik van elektrische auto's voor het parkeer(vergunningen)beleid nu en in de toekomst? Hoe zien wegen en parkeergarages, die nu over 30 jaar worden afgeschreven, er over een paar jaar uit als een deel van de auto's zelfrijdend is? (Hartholt, 2015)
- **Aanwezige data verandert beleidsvorming.** Hoe ziet beleidsvormingsproces eruit met de steeds snellere beschikbaarheid van steeds grotere hoeveelheden data? De vraag is nu of het beleid en zeker ook de wijze waarop dit wordt ontwikkeld, blijft voldoen voor deze snel veranderende samenleving. De technologie en samenleving vereisen een wendbaarder en flexibeler besluitvormingsproces (data driven policy).
- **Digitale technologie creëert kansen.** De inzet van bijvoorbeeld Internet of Things kan vele voordelen

leveren in bijvoorbeeld het stadsbeheer (smart cities) door efficiënte inzet van middelen. Tegelijk biedt het mogelijke verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving bijvoorbeeld door het gericht inzetten van straatvegers op basis van (Big) Data verkregen uit Internet of Things, maar ook van burgers, uit basisregistraties en bijvoorbeeld weersinformatie. Of het effectiever bestrijden van fraude door verbeterde inzet en koppeling van beschikbare data.

- **Stimuleren van (lokale) economie** en aantrekken van innovatieve bedrijven is voor veel gemeenten een speerpunt. Daar komt ook het wegnemen van beperkingen die nu gelden voor innovatie bij, vernieuwing van regelgeving, aantrekken van kennis in de regio en zelfs opleidingen stimuleren om de juiste kennis en vaardigheden die worden gevraagd te ontwikkelen. Ook het samenwerken met de private sector en gezamenlijk aangaan van uitdagingen en bespreken van ogenschijnlijke beperkingen en oplossingen daarvoor, maakt dat het klimaat voor innovatie in een gemeente verbetert. Innovatie die maatschappelijke vraagstukken potentieel kan beantwoorden, zoals het klimaatprobleem of vergrijzing.
- **Open data.** Naast beschikbaarheid van eigen data is vanuit bedrijfsleven ook vraag naar relevante data waarover gemeenten beschikken. Open data is al langer een onderwerp van gesprek en nog in ontwikkeling is. Beschikbaar stellen van deze data aan derden leidt mogelijk tot verrijking, data driven policy en innovatie. Uitdaging is om dit veilig te regelen.

De grootste uitdaging zit in de transformatie van de gemeentelijke organisatie

De individuele gemeente moet met name organisatorisch in staat zijn om de ontwikkelingen te kunnen blijven volgen, juiste keuzes te maken en niet bloot te komen staat aan risico's met betrekking tot compliancy en imagoschade, zoals het niet voldoen aan Europese privacywetgeving of gemaakte fouten door gebrekkige informatiedeling.

Gemeenten worden nu en in de toekomst steeds meer geconfronteerd met ontwikkelingen in de samenleving en ambities (en wetten) van rijksoverheid zoals hiervoor beschreven. Zij formuleren daarbij ook eigen digitale ambities. Dit leidt tot een hoeveelheid aan initiatieven en externe druk die door bestuurders als nauwelijks behapbaar kan worden ervaren. Vraagstukken zijn niet alleen van technische aard, maar betreffen ook visie op de dienstverlening en juridische en ethische vraagstukken. Deze ontwikkelingen leiden dan ook tot een aantal complexe

uitdagingen in de aansturing en ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie. Deze nieuwe organisatie vraagt om een integrale digitale bedrijfsstrategie.

1.3 Het belang van een digitale bedrijfsstrategie

We zien op basis van bovenstaande situatieschets dat IT niet langer alleen ondersteunend is aan de bedrijfsprocessen. Digitale technologie is nu ook vaak de *driver* voor nieuwe dienstverlening. IT is dus niet langer ondersteunend aan de business, maar IT is de business. Denk bijvoorbeeld aan de digitale loketten voor burgerzaken, waar vrijwel het gehele proces is gedigitaliseerd. De gehele visie op de dienstverlening aan de burger is hiermee gewijzigd van persoonlijke dienstverlening aan de balie naar een efficiënt en 24/7 proces via het internet. Gemak, maar ook continu actuele gegevens en efficiency zijn doelstellingen die hiermee worden beantwoord waarbij burger en bedrijf centraal staan.

De ontwikkeling van de steeds strategischer rol van IT vraagt daarom ook om een nieuwe vorm van strategiebegrip, waarin de digitale (of IT)- en bedrijfsstrategieën niet alleen complementair zijn, maar volledig met elkaar integreren. Dit wordt in de wetenschappelijke literatuur aangeduid als digital business strategy of: digitale bedrijfsstrategie (DBS) (Kahre, Hoffmann, & Ahleman, 2017). Deze nieuwe integrale vorm van strategievorming wordt bepalend om innovatief en concurrerend te blijven. Daarnaast leidt betere toepassing van nieuwe technologie in combinatie met DBS tot verbeterde prestatie, productiviteit en kosteneffectiviteit. Efficiency en effectiviteit wordt met DBS bereikt door gestroomlijnde operatie en nieuwe vaardigheden (Kahre, Hoffmann, & Ahleman, 2017)

De integrale digitale bedrijfsstrategie is een goede basis voor de wijze waarop de digitale transformatie binnen de gemeente wordt vormgegeven. De impact die DBS op de gemeentelijke organisatie en structuur heeft, zorgt mogelijk voor nieuwe uitdagingen: nieuwe strategie, leiderschapsrollen, interne processen en vaardigheden worden wanneer deze nog niet aanwezig zijn noodzakelijk en daarbij worden ook relaties met andere organisaties cruciaal (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013). De wens tot het behapbaar maken van de digitale transformatie voor een gemeente leidt daarom tot een drietal aandachtsgebieden, welke in deel twee zijn toegelicht.

2 Digitale transformatie behapbaar

Digitalisering en de eisen die vanuit het Rijk en burger en bedrijf worden gesteld, kunnen door gemeenten als nauwelijks behapbaar worden ervaren. De uitdagingen liggen op allerlei gebied en lang niet alleen bij IT, zoals hiervoor is toegelicht. Om de digitale transformatie overzichtelijker te maken zijn in dit deel allereerst de drie belangrijkste en urgente aandachtsgebieden met betrekking tot de transformatie toegelicht. Vervolgens zijn deze vertaald in een zevental stappen richting een digitale gemeente.

2.1 Drie aandachtsgebieden

Om de digitale transformatie voor de gemeente behapbaar te maken en daarmee kansen te benutten en uitdagingen goed aan te pakken, is het van belang om de aandacht te richten op:

1. Leiderschap en organisatieontwikkeling
2. Wendbaarheid door samenwerking
3. Digitale governance en bedrijfsstrategie.

Hieronder worden deze drie aandachtsgebieden toegelicht.

1. Leiderschap en organisatieontwikkeling

Digitale transformatie vereist een andere zienswijze met betrekking tot de relatie technologie (IT) en beleid. Digitale kennis en vaardigheden worden noodzakelijk in alle lagen en onderdelen van de gemeentelijke organisatie en digitaal wordt integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie. Daarbij is wendbaarheid cruciaal in de snel veranderende samenleving. Deze ontwikkelingen starten met sterk digitaal leiderschap met onder andere aandacht voor vaardigheden, samenwerking en een andere positie van IT in de organisatiestructuur.

Centraal uitgangspunt van de organisatieontwikkeling is dat de governance en organisatiestructuur de integratie van business en IT reflecteren. De positie van IT ten opzichte van beleidsafdelingen als het gaat om innovatieve projecten ten behoeve van het primair proces dient te veranderen.

Om hier te komen zijn sturing en verantwoording belangrijke succesfactoren: de juiste manager op digitalisering en goede rapportagelijnen, in lijn met de nieuwe digitale bedrijfsstrategie zorgen dat de juiste beweging op gang komt. Vooral het bewerkstelligen van goede interne samenwerking bij het komen tot strategie en bepalen van een digitale bedrijfsstrategie is hierbij een belangrijke leiderschapstaak.

Zoals eerder betoogt, gaat het niet meer om wat er mogelijk is met digitale technologie, maar om het juiste te doen op het juiste moment binnen de wettelijke

mogelijkheden. De kennis van (de waarde van) digitale technologie onder zowel medewerkers als managers van de business wordt daarom cruciaal voor de integratie van business en IT.

Zowel Digicommissaris als studiegroep Informatiesamenleving en overheid benadrukken veelvuldig het belang van de aanwezigheid van een groter bewustzijn van de waarde van technologie en de kennis ervan bij bewindslieden en bestuurders in de publieke sector en binnen de volledige organisatie (Studiegroep Informatiesamenleving en overheid, 2017). De studiegroep pleit zelfs voor een grootscheepse personele wisseling waarbij veel meer digitale kennis op het primair proces wordt ingezet.

Denk hierbij bijvoorbeeld ook aan de combinatie van juridische kennis en IT: Deze kennis loopt steeds meer door elkaar door privacyvraagstukken en ontwikkelingen op gebied van data-analyse.

Innovatie vraagt ook om wendbaarheid van een organisatie. Dit zodat innovatieve ideeën op een vlotte, maar wel geordende manier kunnen worden uitgewerkt in de turbulente omgevingen waarin organisaties zich steeds vaker bevinden. Hiervoor zijn leiders nodig met lef en visie op de nieuwe organisatie en organisatiestructuurprocessen en -cultuur die wendbaarheid mogelijk maken. Samenwerking met externe partijen is een belangrijk aandachtsgedebied als het wendbaarheid betreft, zie hiervoor het volgende aandachtsgedebied.

2. Wendbaarheid door samenwerking

De omgeving van de organisatie wordt een steeds belangrijker onderdeel van de strategie, de gemeente wordt meer en meer beschouwd als een onderdeel van een ecosysteem. De omgeving heeft op twee manieren invloed: 1) de omgeving verandert snel en vereist dat de organisatie meebeweegt en 2) samenwerken binnen deze omgeving is noodzakelijk om mee te kunnen blijven bewegen.

Het goed en snel reageren op de tevens snel veranderende omgeving vraagt van de organisatie alert te zijn op trends en het kunnen voorspellen van bewegingen. Samenwerken binnen bijvoorbeeld VNG/KING maakt het makkelijker om op de hoogte te blijven en kennis te delen. Goed gebruik van technologie helpt daarbij om tijdig te kunnen blijven reageren, zoals de inzet van data voor predictive analysis.

Netwerken en digitale samenwerkingen, ook publiek/privaat, maken het mogelijk om snelle verandering op te vangen. Samenwerken draagt daarom in sterke mate bij aan de wendbaarheid (dynamic capabilities) van een organisatie.

Samenwerking op digitale ontwikkeling is noodzakelijk om één overheid te realiseren, waarbij de burger centraal staat. Het effectief inzetten van belastinggeld is daarbij een belangrijke drijfveer om te komen tot gestandaardiseerde landelijke diensten zoals de GDI, overheidsdatacentra en andere gezamenlijke infrastructuur. Oplossingen liggen niet alleen in gezamenlijke technische oplossingen, maar ook afspraken zoals standaardisatie en het realiseren van gecentraliseerde ondersteunende diensten zoals inkoop of specifieke kennis als data scientists. Dit kan binnen één organisatie zijn of een shared service van verschillende organisaties.

Het samenwerken en over de eigen domeinen heen kijken vereist een cultuuromslag die bij de overheid veelal nog moet plaatshebben en waar juist gemeenten het voortouw kunnen nemen, aldus Digicommissaris Bas Eenhoorn (Eenhoorn, 2017).

3. Digitale governance om de strategie te realiseren

Het realiseren van de digitale bedrijfsstrategie vergt sterke digitale governance om kansen te kunnen benutten en risico's te voorkomen. Het inzetten van data bijvoorbeeld om de klantervaring te verbeteren of om efficiënter te werken, biedt enorme kansen, maar vraagt wel coördinatie en het delen van informatie organisatiebreed. De inzet van digitale technologie zoals *mobile* biedt wellicht mogelijkheden voor communicatie en marketing, maar ook voor de klantenservice. Hetzelfde geldt voor social media, naast communicatie naar buiten tegelijk ook waardevolle data kan opleveren voor het primair proces van een organisatie. Inzet van technologie en data heeft daarom met name effect als het vanuit een *organisatiebreed perspectief* wordt aangepakt en dat vergt een gezamenlijke visie, maar vooral goede sturing. Digitale governance helpt niet alleen om problemen te voorkomen, het maakt juist ook meer mogelijk. Met goed ingerichte digital governance bereik je twee doelen: coördinatie en delen:

Coördinatie van digitale activiteiten en het delen van data, maar ook van kennis en resources is dus van groot belang voor een effectieve digitale strategie. Dit is tegelijk ook de grootste uitdaging; in veel organisaties is het samenwerken tussen verschillende organisatieonderdelen en het werken met een centrale afdeling voor bijvoorbeeld IT geen vanzelfsprekend succes. Sturing op digitale technologie ligt vaak verspreid in een organisatie en wordt niet onder één strategie en governance uitgevoerd. Dit brengt risico's met zich mee, maar zorgt ook dat kansen blijven liggen.

Uit kwalitatief en kwantitatief onderzoek blijkt dat goede digital governance een van de belangrijkste middelen is om in te zetten om digitalisering te

stimuleren. Goede governance zorgt ervoor dat iedereen in de juiste richting beweegt en biedt een stok achter de deur om zowel innovatie te versnellen alsook onverantwoorde investeringen te minimaliseren (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

2.2 De eerste 7 stappen naar een digitale gemeente

Het is nu duidelijk wat de digitale transformatie betekent wat er op een gemeente afkomt en welke focus nodig is om hierop te reageren en te anticiperen. Maar hoe dit praktisch handen en voeten te geven? Waar moet je beginnen als er zoveel te doen is? Welke keuzes maak je?

De aanpak begint met het verkrijgen van inzicht in waar je staat en vervolgens bepalen wat mogelijk is. Pas daarna ga je een realistische ambitie vaststellen en bepalen welke initiatieven hier wel en niet bij passen. Door in deze volgorde te werken, wordt voorkomen dat men geneigd is de nieuwe sexy technologieën als noodzakelijk gaat bestempelen, terwijl men eigenlijk niet de juiste vaardigheden in huis heeft of het wellicht helemaal niet past in de visie van de gemeente.

De volgende stappen zijn een goede start om te komen tot een organisatie met een eerste digitale bedrijfsstrategie en digitale governance. Ook voor organisaties die al goed op weg zijn, kan het op deze manier structureren van de huidige strategie helpen om te onderzoeken of inderdaad voldoende tijd en aandacht wordt besteed aan organisatieontwikkeling en de governance inrichting.



Stap 1: Start met blijvend digitaal leiderschap

De initiatie van dit stappenplan dient op directieniveau plaats te vinden. Zonder formeel (maar ook informeel) leiderschap op digitalisering op het juiste niveau, zal het geen succes worden. Zeker als je je realiseert dat het geen eenmalige exercitie is: de digitale transformatie in de samenleving blijft doorgaan en heeft direct invloed op de dienstverlening van de gemeente. Digitalisering is een onderdeel van strategie en het primair proces. Besluiten over digitalisering behoren dus op het juiste niveau en bij de business te worden genomen. Digitalisering is dan ook een *board room decision* stelt de studiegroep Informatiesamenleving en overheid in een rapport aan de Tweede Kamer (Studiegroep Informatiesamenleving en overheid, 2017). Beleg de besluitvorming daarom niet bij stafdiensten of IT maar bij de directie.

De zeven eerste stappen naar digitalisering binnen de gemeente, die hier zijn beschreven, dienen niet alleen op het juiste niveau te worden *geïnitieerd*: de digitalisering moet verantwoordelijkheid van de bestuurders *blijven*.

Identificeer daarom als eerste stap, wie binnen de directie van de diensten/sectoren het meest geschikt is om de rol van verantwoordelijke voor de digitalisering op zich te nemen. Denk hierbij in ieder geval aan de volgende aandachtspunten, hij of zij:

- Begrijpt digitalisering en is zelf actief op dit gebied
- Is een verandermanager, begrijpt de impact op de medewerker en geeft ook vorm aan de verandering bij hen.
- Is in staat om vanuit concernbreed belang te denken en handelen
- Heeft charisma, is een motivator
- Is een netwerker, doorbreekt silo's en werkt goed samen met IT
- Is een strateeg

Bij voorkeur ligt deze rol bij de gemeentesecretaris, mits hij of zij bovenstaande competenties heeft. Hij of zij is tenslotte verantwoordelijk voor de uitvoering van beleid en de vernieuwing daarin en is als adviseur van het college de schakel tussen politieke doelstellingen en mogelijkheden van de ambtelijk organisatie. De gemeentesecretaris heeft de beste positie om op strategisch niveau de beleids- en digitale strategie te integreren en tot een uitvoerbare integrale digitale bedrijfsstrategie te komen.

Indien een andere directeur gezien de digitale en verandercompetenties een betere keuze blijkt, is het van groot belang dat de relatie met de gemeentesecretaris zeer goed is en men in vertrouwen samenwerkt aan de digitale ambitie en de

concretisering hiervan. Digitalisering is tenslotte integraal onderdeel van de totale gemeentelijke visie. Een nadere omschrijving van deze rol en de wijze van invullen voor de langere termijn is beschreven in stap vijf.

Digitaal leiderschapsteam

Met één digitaal leider in de directie breng je nog geen verandering teweeg. Het is noodzakelijk dat de organisatie een digitaal leiderschapsteam kent dat als netwerk door de organisatie heen opereert. Het digitaal leiderschapsteam bestaat bij voorkeur uit seniormanagement. Zij kennen de afdeling waarvoor zij verantwoordelijk zijn en kunnen de impact van de digitale transformatie op de dienstverlening en niet in de laatste plaats de organisatie bepalen. Het digitaal leiderschapsteam kan daarom samen met de directie de ambitie en korte- en langetermijnstrategie vaststellen. Daarbij zijn de leden in staat om de organisatie mee te nemen in de ambitie, aan medewerkers uit te leggen wat het belang is en andersom: zorgen dat medewerkers inspraak hebben.

Stel een team samen van managers die de waarde van digitalisering inzien en kunnen overdragen. Selecteer hen daarbij op capaciteiten om de menskant van de transformatie te sturen. Zet samen met hen de eerste stappen naar een digitale gemeente. Zet hen ook in om de organisatieverandering in te zetten.

De digitaal leider en het digitaal leiderschapsteam zijn aan zet om deze 7 stappen te initiëren. Op korte termijn zal al het vaste digitaal leiderschap worden vormgegeven middels nieuwe functies of rollen en formele besluitvorming. In Richt digitale governance in, is dit nader toegelicht.

Stap 2: Ken de huidige digitale vaardigheden

Het is verleidelijk om met een ambitieuze strategie te komen over de digitalisering van de organisatie. De meest innovatieve stad met de meest gewaardeerde dienstverlening bijvoorbeeld. Niets is echter zo ontmoedigend als een te ambitieuze strategie die leidt tot desinvesteringen of het nemen van grote risico's op het gebied van informatieveiligheid en goede dienstverlening. Wees dus realistisch in de ambitie en bekijk eerst wat de mogelijkheden zijn op basis van de huidige organisatiecompetenties, te beginnen met digitale vaardigheden.

Een eenvoudige volwassenheidsscan zoals in Leading Digital (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) geeft al snel een beeld van waar de gemeentelijke organisatie staat ten opzichte van digitalisering. Hiermee ontstaat een eerste beeld over sterke en zwakke punten, in deze

aanpak naar een digitale gemeente is het echter van belang wat breder te kijken.

Stel vast hoe de vaardigheden van de organisatie als geheel met betrekking tot inzet van digitale technologie nu zijn, door te beoordelen in hoeverre digitale technologieën worden ingezet voor verschillende processen binnen de organisatie, zoals:

- Om burgers en bedrijven te begrijpen: social media, data analytics, mobiele toepassingen
- Voor marketing en communicatie: bijvoorbeeld social media
- Voor klantcontact en dienstverlening aan burgers en bedrijven
- Automatisering van bedrijfsprocessen
- Het gebruik van (gekoppelde) data in kernprocessen en besluitvorming.
- Maar ook: in hoeverre zijn we in control als het informatiebeveiliging en privacy betreft?

Drivers voor digitale transformatie in de samenleving

Om te voorkomen dat er alleen wordt gekeken naar de vaardigheden waarvan men zich al bewust is, is het belangrijk vanuit verschillende perspectieven te kijken naar waaruit deze vaardigheden precies moeten bestaan. Hiermee worden blinde vlekken voorkomen of weggenomen.

Ga voor een nadere analyse daarom na waar de gemeente staat als het gaat om de *drivers in de samenleving* voor digitale transformatie. De behoeften van de burger en bedrijf staan hierin aan de basis van de benodigde digitale vaardigheden. De digitale vaardigheden en diensten zijn met het uitgangspunt burger centraal ingegeven door de wensen van de burger en gaan dus verder dan een formulier op een website (Studiegroep Informatiesamenleving en overheid, 2017).

De hieronder genoemde thema's zijn ontleend aan de digital transformation modeling aanpak (Caudron & Peteghem, 2016). Omdat deze methode met name is gericht op commerciële organisaties, waar het genereren van omzet en winst een belangrijke doelstelling is, is deze niet één op één overgenomen, maar aangepast en aangevuld voor de gemeentelijke context. In het kader zijn de thema's en bijbehorende vaardigheden nader toegelicht.

De thema's met bijbehorende drivers voor digitale transformatie zijn:

- **De gemeente is een glazen huis**
 - Transparantie en reactie
 - Verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid
- **Nieuwe verwachtingen van dienstverlening**
 - Digitalisering verandert de dienstverlening

- De ultieme gebruikerservaring
- Schaalbaarheid
- Snelheid en wendbaarheid
- **De burger is mobiel en participeert**
 - Locatie en bereikbaarheid
 - Participatie en de kracht van de massa
 - Bron van informatie
- **De relatie tussen burger en technologie**
 - Internet of Things
 - Quantified self, robotica en ?
 - Data

Bepaal met het digitaal leiderschapsteam wat de impact is voor de gemeente en in hoeverre vaardigheden bij deze drivers al aanwezig zijn. Maak gebruik van een stoplicht: grijs: komende jaren geen impact, groen: wel impact en al lopende ontwikkelingen en er zijn al zaken gerealiseerd, oranje: wel impact, ook plannen, maar nog geen realisatie, rood: wel impact: nog geen mogelijkheid om hierop te reageren of anderszins actie te ondernemen. (Zie onder voor een voorbeeldresultaat)

De gemeente is een glazen huis	Nieuwe verwachtingen van dienstverlening	De burger is mobiel en participeert	De relatie tussen burger en technologie
Transparantie en reactie	Digitalisering verandert de dienstverlening	Locatie en bereikbaarheid	Internet of Things
Verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid	De ultieme gebruikerservaring	Participatie en de kracht van de massa	Quantified self, robotica en ?
	Schaalbaarheid	Bron van informatie	Data
	Snelheid en wendbaarheid		

Tabel 1: voorbeeldresultaat inzicht in digitale vaardigheden

Drivers voor digitale transformatie in de samenleving toegelicht

De gemeente is een glazen huis, de relatie tussen de gemeente en haar burgers en bedrijven verandert. De drivers die hieraan ten grondslag liggen, hebben te maken met de ontwikkeling van eisen en wensen die de samenleving heeft, ingegeven door de mogelijkheden die digitale technologie vandaag de dag biedt en de dienstverlening die men gewend is van de (commerciële) organisaties te ontvangen.

Vraag je als gemeente af hoe het staat met de impact en vaardigheden op het gebied van:

- Transparantie en reactie: social media maakt dat er meer ruimte is als organisatie om een boodschap naar buiten te brengen maar ook voor burgers om te reageren. Daarbij loopt de communicatie niet meer alleen op gecontroleerde wijze vanuit de marketingafdeling, maar zijn medewerkers ook actief op bijvoorbeeld LinkedIn of Twitter. De kritische houding van burgers en de door social media ontstane *nabijheid*, zorgt voor risico's: er moet snel en goed worden gereageerd, waar een bericht ook binnenkomt. Het biedt tegelijk kansen: een nieuwe vorm van *transparantie* waardoor de burger zich meer verbonden voelt. Door vermenselijking bijvoorbeeld, het nabij brengen

van de wethouders, burgemeester en gemeenteambtenaren, kan een relatie tussen burger, bedrijf en gemeente versterken, wat onder meer kan worden ingezet in vraagstukken over innovatie die werkelijk bijdraagt.

- Verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid: de voorgenoemde transparantie maakt ook dat de burger openlijk om verantwoording vraagt. Bijvoorbeeld waarom een gemeente bepaalde keuzes maakt in investeringen. Deze vraag om verantwoording kan op onverwachte momenten en via onverwachte kanalen binnenkomen, als reactie op uiteenlopende berichten. De vraag om verantwoording laat zich dus niet sturen. Daarbij wordt ook van overheden geëist dat op een integere manier met gegevens om wordt gegaan en dat de burger regie heeft over eigen gegevens. De vraag is dus: hoe ga je met deze verantwoordelijkheden om en wat gebeurt er als je hierop wordt aangesproken? Waar sta je als het gaat om informatiebeveiliging en privacy?

Nieuwe verwachtingen van de dienstverlening. Digitalisering heeft op verschillende manieren invloed op de beleving en verwachtingen die de samenleving heeft bij zowel online- als offlinediensten van de overheid. Vraag je als gemeente af hoe het staat met

de impact en vaardigheden met betrekking tot de volgende ontwikkelingen.

- Digitalisering verandert dienstverlening: de digitale wereld maakt het mogelijk los te komen van de wijze waarop diensten in de fysieke wereld zijn ingericht. Diensten kunnen op andere manieren en in andere samenstellingen worden aangeboden. De burger verwacht ook dat de dienstverlening wordt vernieuwd.

Tegelijkertijd moet ook rekening gehouden worden met de mate waarin verschillende burgers de nieuwe ontwikkelingen kunnen en willen volgen.

- De ultieme gebruikerservaring: Gepersonaliseerd en snel is de verwachting van de burger vandaag de dag. Online is alles, middels selfservice, vanaf elke locatie te regelen en zo dat men nauwelijks meer ergens op hoeft te wachten en er de deur niet meer voor uit hoeft ("voor 23.00 besteld is de volgende dag in huis").

Vervolgens krijg je ook nog producten naar jouw persoonlijke smaak en behoefte pro-actief voorgeschoteld. De wens van *instant gratification* neemt toe en daarmee ook de verwachting van dienstverlening van de overheid. Dit betekent iets voor de inrichting van digitale 'loketten', de snelheid van de processen erachter, maar ook het verwerken en toepassen van data in het besluitvormingsproces.

- Schaalbaarheid: Het vermogen om snel te ontwikkelen is niet alleen afhankelijk van het besluitvormingsproces en visie op dienstverlening, maar ook van de flexibiliteit en schaalbaarheid van de technische infrastructuur. Clouddiensten maken organisaties sneller in staat om op te schalen en af te bouwen, maar je kunt ook denken aan de opbouw van de eigen infrastructuur. Voor veel gemeenten zal gelden dat de huidige infrastructuur een groot obstakel is als het gaat om de inzet van nieuwe technologie.

De wijze waarop hiermee wordt omgegaan is bepalend voor de betrouwbaarheid van informatiestromen en continuïteit van de technologie.

Wanneer de infrastructuur belemmerend is en men er omheen blijft ontwikkelen, ontstaat er bovendien potentieel een situatie waarop er geen grip meer is op technologie en de data die hierin rond gaat en levert dit risico's op voor compliancy. Processen, mensen en teams zijn dan ook een belangrijke factor met betrekking tot schaalbaarheid. Investerings gericht op digitale technologie zullen initieel juist bij het

toekomstklaar maken van de huidige basisinfrastructuur liggen.

- Snelheid en wendbaarheid: niet alleen in directe dienstverlening maar ook in beleidsontwikkeling is snelheid en wendbaarheid gewenst waar het de reactie op digitale technologie buiten de gemeente betreft. De ontwikkeling van AirBnB is een goed voorbeeld, waarbij het aan de landelijke en lokale overheid is om te komen met beleid en wetgeving om een dergelijke ontwikkeling op een goede manier te laten plaatsvinden. Denk ook aan drones en veiligheid of infrastructuur voor nieuwe vormen van vervoer. Dit vraagt vermogen binnen beleidsvorming om trends te herkennen en vertalen naar nieuw beleid in een tempo dat niet achterblijft aan de ontwikkelingen.

De burger is mobiel en participeert, waardoor locatie en plaats een andere betekenis krijgen voor de dienstverlening en er modellen ontstaan die online- en offlinedienstverlening verbinden. Daarnaast is de kracht van de massa gegroeid en wil men meer directe inspraak, wat kansen maar ook bedreigingen oplevert voor (het imago van) de organisatie.

Vraag je als gemeente af hoe het staat met de impact en vaardigheden op het gebied van:

- Locatie en bereikbaarheid: burgers zullen via steeds meer verschillende kanalen contact hebben met organisaties waarmee zij zakendoen: via social media, websites, maar misschien ook wel via skype of WhatsApp. Dit betekent dat klantcontactcentra en processen van bijvoorbeeld adviseurs hierop worden ingericht. De ontwikkeling vergroot de bereikbaarheid door efficiency, maar ook doordat men van iedere locatie contact kan hebben.

Locatie is ook relevant doordat de locatie van een persoon kan worden gebruikt om hen gericht te informeren, bijvoorbeeld door de inzet van zogenaamde *beacons* die het mogelijk maken dat aanwezige mensen gericht worden geïnformeerd via de smartphone. Daarbij kan ook gebruik gemaakt worden van de mensen op een bepaalde locatie voor informatie, bijvoorbeeld burgers die meldingen doorgeven over de staat van een bankje in een park via de BuitenBeter app.

- Participatie en de kracht van de massa: we worden niet langer alleen door professionals en de directe sociale kring geïnformeerd, de komst van internet maakt dat we door veel meer meningen en media worden geholpen (of beïnvloed) in onze keuzes. Dit kan een kans zijn, maar ook een bedreiging. De bedreiging kan zitten en grote groepen die zich snel organiseren en die ook sneller een extremere mening dreigen te krijgen, wat bijvoorbeeld kan

leiden tot imago-verlies als enkelen negatieve ervaringen delen of demonstraties die de orde verstoren.

De kracht van de massa en de wil van mensen om te participeren, heeft echter ook enorme kansen in zich. Denk aan platforms voor ideeën over lastige (beleids)thema's zoals klimaat, sociaal maatschappelijke vraagstukken binnen specifieke wijken of innovatieve ideeën. Maar ook het bij elkaar brengen van mensen die elkaar in de fysieke wereld niet treffen.

- Bron van informatie: het is goed je te realiseren dat de informatie die men van internet haalt, niet altijd compleet of juist is. Voor bepaalde belangrijke thema's is het wellicht aan de overheid om de juiste informatie te verschaffen en te zorgen dat de burger deze ook vindt. Denk bijvoorbeeld aan informatie over ziekten en vaccinaties waarvoor RIVM nu veel investeert in goede vindbare voorlichting.

Daarbij zijn mensen vooral op zoek naar precies genoeg (niet meer en niet minder) informatie voor het doel waar ze op dat moment voor zoeken. We verwachten dat een app of website de juiste relevante en actuele informatie biedt.

De relatie tussen burger en technologie

- Internet of Things en de smart city: technologie biedt allerlei mogelijkheden om steden 'slimmer' te maken. Verschillende steden hebben invullingen van het smart city concept, zoals in Den Haag, met inzet op werkgelegenheid en een aantrekkelijke stad zijn voor bedrijven om zich te vestigen: "Het helpt dan als de gemeente een excellente dienstverlener is, de bereikbaarheid geregeld is, de zorg op niveau is, gewoon kan worden in duurzame huizen en de stad een prima locatie is voor congressen en toeristen. Digitalisering maakt het mogelijk slimmer met openbare verlichting om te gaan, vuilnis efficiënter te verwerken en energie efficiënter te verdelen. En nog veel meer." (Engelshoven, 2015)
- Quantified self, robotica en ? : Zoals gezegd staat de tijd niet stil, waar bovenstaande ontwikkelingen wellicht weleens voorbij zijn gekomen als gespreksonderwerp, lijken onderwerpen als

robotica en quantified self (op basis van technologie meer over jezelf leren en jezelf verbeteren, bv fitbit) nog een toekomstdroom. Toch zijn dit ontwikkelingen waar al menig burger en bedrijf mee bezig is, wat betekent dit voor de gemeente? En wat komt er nog meer aan aan ontwikkelingen en welke impact zullen deze hebben op samenleving en dus uiteindelijk op de gemeentelijke dienstverlening?

- Data in hart van organisatie: komt voort uit alle kanalen en apparaten en natuurlijk ook uit de bestaande processen en bronnen (bijv. basisregistraties). Juiste inzet van deze data, al dan niet aan elkaar gekoppeld helpt bij het nemen van op feiten gebaseerde beslissingen en kan ten grondslag liggen aan nieuw beleid (*data driven policy*), data optimaliseert het leven en bedrijfsvoering.

Maar de steeds snellere beschikbaarheid van steeds grotere hoeveelheden data kan ook tot negatieve effecten leiden: data kan misbruikt worden voor verkeerde doeleinden, privacy van burgers kan in het gedrang komen en data die niet integer is door onvoldoende data governance kan leiden tot slechte besluiten. Vanuit het perspectief van bedrijven is data is het nieuwe goud: patronen herkennen, gedrag voorspellen en gepersonaliseerde diensten en producten, zijn grote voordelen. De gemeente beschikt vaak over een schat aan data waar bedrijven binnen de gemeente zeer goed gebruik van kunnen maken.

Data is een onderwerp dat eigenlijk niet in één alinea kan worden beschreven, gebruik van data vraagt een governance op zich. Informatie gestuurd werken, het inrichten van data governance en niet te vergeten informatiebeveiliging en privacy zijn vaak topics die hoog op de agenda staan. In hoeverre wordt het verzamelen en analyseren van data binnen de gemeente nu gecontroleerd aangepakt? Zijn er specialisten in de organisatie aanwezig die met dit vraagstuk bezig zijn, zijn er al succesvolle initiatieven gestart.

Stap 3: Bepaal de digitale volwassenheid

Realisme in wat een organisatie nu aankan en ook wat werkelijk bijdraagt aan de organisatiebrede doelstellingen en dus in de behoefte van de burger voorziet, voorkomt desinvesteringen. Zeker wanneer enthousiasme voor mooie oplossingen of de strijd om de voorop te lopen de overhand dreigt te krijgen. De initiatieven zijn vaak groots en innovatief, maar

dreigen te falen omdat de organisatie dit nog niet aankan.

De volwassenheid van de gemeente wordt bepaald voor vier organisatieaspecten:

1. Digitaal leiderschap
2. Veranderpotentieel en -bereidheid
3. Digitale governance vaardigheid
4. Mate van samenwerking

De mate waarin een organisatie leiderschap met betrekking tot digitalisering kent en de sturing op digitalisering is ingericht, zijn bepalend voor de slaagkans van digitale transformatie. Ook de wijze waarop rekening wordt gehouden met cultuur en veranderbereidheid en -potentieel in de organisatie, is van grote invloed op de slaagkans.

Hoe volwassen is het (digitaal) leiderschap?

Zoals aangegeven in stap één, begint de organisatieverandering naar een digitale gemeente met goed leiderschap. Digitaal leiderschap blijkt uit directie en management die een visie hebben op de ontwikkeling van de dienstverlening waarin digitale technologie een rol speelt. Deze visie wordt uitgedragen aan de medewerkers en er wordt geïnvesteerd in vernieuwing en ontwikkeling van digitale vaardigheden. Medewerkers worden daarbij uitgenodigd om mee te denken over innovatie. (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

Daarbij wordt nagedacht over en actie ondernomen op de culturele verandering die digitalisering vereist; er wordt een duidelijke boodschap uitgedragen en de waarde van digitalisering wordt uitgelegd. Ten slotte is de aanwezigheid van KPI's om digitale initiatieven te beoordelen op haalbaarheid en wenselijkheid (business cases) een indicator van digitaal leiderschap met visie.

Om tot een visie te komen dienen directie en management digitale technologie en de impact hiervan op de samenleving te begrijpen en kunnen vertalen naar dienstverlening. Om een beeld te krijgen waar het leiderschap in de organisatie staat als het kennis en vaardigheden met betrekking tot digitalisering betreft, kun je de leeftijds- en zeven-bij-zeven tests toepassen (Caudron & Peteghem, 2016). Bij de leeftijdstest ga je na in hoeverre de gemiddelde leeftijd van het bestuur overeenkomt met dat van de burger en bedrijf: is het bestuur een afspiegeling van de gemeentelijke samenleving?

In de zeven bij zeven test vergelijk je het gebruik van technologieën door burgers en bedrijf, met het gebruik door de bestuurders: Neem de zeven meest gebruikte kanalen en diensten (bv facebook, twitter, mobiel betalen, LinkedIn, smartphone, WhatsApp, etc.) door burgers en bedrijf en zet dit af tegen het gebruik hiervan door zeven bestuurders (CIO, directeuren van de diensten/sectoren, burgerzaken). Caudron stelt dat als een van deze leiders drie of minder van deze diensten actief gebruikt of grondig kent, hij of zij eruit ligt. Gebruiken maar vier van de zeven bestuurders deze meest gebruikte kanalen en diensten actief, dan kun je je afvragen of het hele bestuur niet is gediskwalificeerd voor wat betreft digitalisering. Je zal dan nieuwe mensen moeten aantrekken om

digitalisering in de organisatie tot een succes te kunnen maken.

Stel vast hoe volwassen het digitaal leiderschap door de organisatie heen is. Zijn er voldoende mensen in het management aanwezig die een nieuwe digitale bedrijfsstrategie kunnen vaststellen, uitdragen en realiseren? Is er een visie die uitgedragen wordt? Worden medewerkers uitgenodigd om met innovatieve initiatieven te komen?

Veranderpotentieel en –bereidheid

Niet alleen voor de leiders geldt dat zij de vaardigheden voor de digitale transformatie nodig hebben. Ook onder de medewerkers is een zekere veranderbereidheid en veranderpotentieel nodig om de digitale transformatie te realiseren. De bereidheid kan worden beïnvloed door een goede veranderaanpak met oog voor de mens en voorgenoemd leiderschap. Het potentieel heeft ook te maken met aspecten als leeftijd, digitale vaardigheden, opleidingsniveau maar ook de cultuur binnen de organisatie.

Als we het hebben over digitale volwassenheid is het dus goed een inschatting te maken van deze aspecten en te bepalen wat nu mogelijk is en eventueel door training en in een later stadium aannamebeleid kan worden opgevangen.

Is er sprake van digitale governance-vaardigheid?

Westerman (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) beoordeelt de digitale governance-vaardigheid van een organisatie als een samenspel van: duidelijke rollen, strategisch alignment van initiatieven, organisatiebrede coördinatie op investeringen, inzet van business cases met criteria voor digitaal en de aanwezigheid van een digitale transformatie roadmap. Goede digitale governance betekent dus in eerste plaats dat keuzes worden gemaakt door vastgestelde rollen en op basis van duidelijke criteria.

Maak een inventarisatie van lopende projecten en processen die digitalisering in zich hebben. In hoeverre sluiten deze in visie op elkaar aan? Waar ligt de sturing en is het besluit genomen om dit te initiëren? Denk bijvoorbeeld aan:

- Koppelen van data uit gemeentelijke bronnen en basisregistraties, maar ook data uit bijvoorbeeld smart city projecten en social media
- Gebruik van social media door burgerzaken, communicatie en andere beleids- of handavingsafdelingen
- Inzet van websites, apps en mobile voor dienstverlening aan de burger
- Voortgang van implementatie van de GDI en inzet eigen gemeentelijke oplossingen

- Relatie tussen (governance van) innovatieve projecten en generiek IT beheer
- Gebruik van cloud diensten
- Beschikbaarheid van Open data
- Compliancy, privacy en integriteit van gegevens, ook in ketens
- Ketens en dataoverdracht met andere partijen

Het is ook mogelijk dat er voor delen van digitalisering al goed werkende concernbrede governance is ingericht, zoals teams van data analisten die gemeentebreed data-vraagstukken helpen oplossen of bijvoorbeeld een gemeentebreed social mediabeleid. Dergelijke processen kunnen een goede start zijn voor de totale digitale governance.

Onder Stap 5: Richt digitale governance in, is toegelicht in welke vorm digitale governance kan worden ingericht.

In hoeverre wordt nu samengewerkt?

Veelvuldig benoemd is de noodzaak tot samenwerken wanneer het digitalisering betreft. Samenwerking om kennis te delen, om informatie in ketens goed te managen, op de hoogte te zijn van trends en niet zelf het wiel opnieuw uitvinden en zeker ook te komen tot standaardisatie en gemeenschappelijk diensten en infrastructuur met het oog op effectieve inzet van gemeenschapsgeld.

Samenwerken en netwerken zijn competenties die niet iedere organisatie van nature bezit. Commerciële organisaties zullen een afweging maken wat ze wel en niet prijs willen geven van hun concurrerende producten en processen, maar ook overheden vinden het niet altijd makkelijk om prijs te geven hoe zij werken. De angst om teveel prijs te geven kan als gevolg hebben dat niets wordt gedeeld, waardoor kansen blijven liggen. Vaak speelt in de afweging om te komen tot gemeenschappelijke diensten of standaarden (en ook aankoop van applicaties) de veronderstelling dat processen en organisatie uniek zijn en de werkwijze niet valt te standaardiseren. De vraag is of dit altijd terecht is. Overheden zijn het aan de samenleving verplicht om gelijke kwaliteit voor de juiste prijs te bieden. Veel processen en producten zijn voor iedere gemeente gelijk. In hoeverre wordt hierin de samenwerking gezocht?

Tegelijkertijd is er ruimte voor unieke gemeentelijke projecten, hierin kan een publiek-private samenwerking leiden tot uiterst succesvolle en innovatieve projecten door het delen van kennis. In hoeverre werkt de gemeente samen met andere partijen dan overheden?

Samenwerken binnen en buiten de organisatie is ook een individuele competentie. In een wereld waarin

steeds meer wordt gedeeld, is deze competentie voor vele rollen een vereiste, waar dat eerder niet zo was. Dit geldt voor het digitaal leiderschapsteam, maar ook voor medewerkers die actief zijn binnen samenwerkingen, bijvoorbeeld in het meedenken over de ontwikkeling van gemeenschappelijke diensten.

Inventariseer hoe het huidige netwerk eruitziet. Hoe ziet het actieve netwerk met betrekking tot digitale initiatieven er voor de gemeente uit? In hoeverre is er betrokkenheid bij (landelijke) samenwerkingen waaronder VNG/KING en bijdrage aan landelijke ontwikkelingen zoals voor de GDI? Is de gemeente betrokken in samenwerkingen met andere gemeenten en bepaalde sectoren waarbinnen wordt geïnnoveerd?

Maak ook inzichtelijk wie dan de vertegenwoordigers van de gemeente zijn in deze samenwerkingen en welk mandaat ze hebben. Bij het inrichten van de digitale governance kan worden overwogen om hierin aanpassingen te doen. Reflecteert de deelname aan netwerken de voorgenomen integratie van business en IT? Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat in een overleg over de ontwikkeling van een specifieke GDI-bouwsteen nu een medewerker van IT-beheer is betrokken, terwijl de ontwikkelingen juist de dienstverleningsprocessen raken en dus een beleidsmedewerker meer inzicht heeft in de wensen van de gemeente.

Opereren in netwerken is ook een vaardigheid. Als deze nog onvoldoende is ontwikkeld, moet worden overwogen in hoeverre deze nu en in de toekomst kan worden belegd en ontwikkeld.

Stap 4: Stel de realistische digitale ambitie vast

Het is noodzakelijk om een basisambitie scherp te hebben, zodat toekomstige keuzes in business cases langs deze lat kunnen worden gelegd. Dit is cruciaal om alles wat op de gemeente afkomt aan ontwikkelingen en verplichtingen behapbaar te houden en keuzes te maken.

1. Bepaal het ambitieniveau
2. Concretiseer met scenario's
3. Kies ervoor om te investeren

Ambitieniveau

Het maken van keuzes begint met te bepalen van het ambitieniveau van de gemeente. Wil je meedoen aan de strijd om de meest innovatieve gemeente te zijn? De meest tevreden burgers? Meest aantrekkelijk voor innovatieve bedrijven om zich te vestigen? Vooroplopen in klimaatdoelstellingen? Of juist voldoende vernieuwend zijn om niet achter te raken op burger en bedrijf, maar zeker ook niet vooroplopen?

Dit zijn niet specifiek technologische ambities, maar speerpunten voor de gemeentelijke dienstverlening. Wellicht zijn deze speerpunten al bekend en dienen ze slechts nog te worden aangescherpt met digitalisering in gedachten. Daarom is het van belang dat de betrokkenen bij het bepalen van de ambitie zowel de *business* als de waarde van digitalisering kennen.

De basis van de noodzaak om te digitaliseren is de behoefte in de samenleving, sluit dus ook bij de samenleving als geheel aan; een deel is nog niet toe aan totale vernieuwing. Bestaande dienstverlening blijft zolang ook van waarde. Houd dus in de ambitie rekening met de huidige kracht van de dienstverlening, wat wordt gewaardeerd en moet blijven? Niet alles hoeft in één keer helemaal nieuw te zijn. Houdt nieuwe ontwikkelingen dan ook deels gescheiden. Ga voor een goed samenspel van oud en nieuw, traag en snel, stabiel en wendbaar, passend bij de verschillende wensen in de samenleving en zeker ook de mogelijkheden van de organisatie.

Scenario's

Scenario's uitwerken op basis van voorgenoemde thema's van digitalisering (Stap 2: Ken de huidige digitale vaardigheden) is vervolgens een goed middel om de ambitie handen en voeten te geven en hierbinnen focus aan te brengen. De *digital transformation aanpak* beschrijft een variant op deze aanpak (Caudron & Peteghem, 2016). Kort samengevat pas je het als volgt toe:

Op basis van de gezamenlijk ingevulde overzicht van digitale vaardigheden (stap 2), bepaal je twee drivers of vaardigheden die naar verwachting veel impact zullen hebben in de nabije toekomst en waar je vaardigheden nog moet ontwikkelen. Let erop dat je deze drivers eerst concreet maakt voor de gemeente: wat betekent dit in jullie context, wat verandert er aan de dienstverlening of interne processen en besluitvorming?

Formuleer vervolgens scenario's: wat betekent het als driver a van invloed wordt op de dienstverlening: hoe heeft dit impact, tot welke concrete gevolgen leidt dit in de bedrijfsvoering en dienstverlening? Hoe ziet dit eruit als driver b van invloed wordt of a en b allebei? Gebruik deze scenario's om de ambitie concreet te maken en kijk hierbij ook naar anderen: hoe doen vergelijkbare gemeenten het? Wat zegt VNG/KING over deze thema's? Maar kijk vooral ook breder dan lokale overheid. Met deze scenario's is de inhoudelijke strategie voor de komende tijd al een stuk scherper en kan er focus aangebracht worden in initiatieven die wel en niet worden opgepakt. Gebruik de geselecteerde scenario's en de omschrijving van de concrete impact ook om binnen de organisatie duidelijk over te brengen

wat er te gebeuren staat en waarom verandering vereist is.

Investerings

De keuze voor inzetten op digitalisering betekent ook een keuze om te investeren. Als je de ambitie serieus neemt, zorg dan ook voor serieuze investering. Denk hierbij aan de investering in (experimentele) projecten, maar ook in de ontwikkeling van de infrastructuur, wat vaak een belangrijke voorwaarde is, maar ook een flinke kostenpost. Daarnaast worden de investeringen voor het beheer vaak over het hoofd gezien, terwijl deze juist de komende jaren blijven bestaan.

Wees wel slim in de keuzes van investering: nieuwe technologie biedt ook mogelijkheden die (kosten)efficiënter zijn dan de traditionele IT: clouddiensten, nieuwe licentieconstructies en bijbehorende schaalbaarheid bijvoorbeeld. Gebruik van standaarden maakt het makkelijker om (in de toekomst) samen te werken en informatie te delen in ketens. Neem dit mee in kosten-baten analyses.

Investeren in digitaal betekent ook investeren in kennis en vaardigheden en de verantwoordelijkheid in de juiste handen leggen. Leg het ontwikkelen van social media beleid en initiatieven niet bij één stagiair online marketing bijvoorbeeld, maar beleg de verantwoordelijkheid bij senior management in de diensten en stel waar nodig (een team) specialisten aan.

Het toekomstbeeld is niet statisch, met het ontwikkelen van de vaardigheden binnen de organisatie en in de buitenwereld, moet de organisatie hierin juist wendbaar zijn. Nu is er echter wel een duidelijke ambitie op basis waarvan het gesprek kan worden gevoerd over een vernieuwde visie.

Stap 5: Richt digitale governance in

Nu de ambitie en scenario's scherper zijn gesteld, kan worden nagedacht over hoe de ambitie wordt bereikt. Dit betreft zowel de eerste stappen richting de digitale governance om meer grip te krijgen op alles wat loopt als het formuleren van nieuwe digitale initiatieven voor komend jaar (stap 6).

Het inrichten van de digitale governance betreft in eerste instantie:

1. Benoemen van nieuwe leiderschapsrollen
2. Besluitvorming en sturing inrichten
3. Governance van IT
4. Vormgeven van de organisatietransitie

Nieuwe leiderschapsrollen

In stap één is al toegelicht waarom het van belang is dat het komen tot een digitale bedrijfsstrategie bij de

directie moet zijn belegd. Dit betekent een belangrijke rol voor de gemeentesecretaris of een van de directeuren om de volgende stap naar een digitale gemeente in te zetten.

Chief Digital Officer

Digitaal leiderschap vraagt een nieuwe rol in de organisatie. Het is enerzijds een rol die vereist dat de er goede kennis van de organisatie, samenleving en dienstverlening is en anderzijds de waarde van digitale technologie wordt onderschreven. Zoals eerder is genoemd, wordt deze rol, die uiteindelijk verantwoordelijk is voor de digitale bedrijfsstrategie, bij voorkeur belegd bij de gemeentesecretaris. Het is nadrukkelijk geen (bij)rol voor de CIO, de verandering is namelijk niet gedreven door technologie maar door de veranderende samenleving die technologie gebruikt.

Wanneer de gemeentesecretaris niet de vaardigheden heeft om de digitale transformatie te trekken, is een nieuwe rol van Chief Digital Officer een logische keuze. De CDO maakt permanent deel uit van de organisatie net als de digitalisering zelf. Hij of zij is geen tijdelijke verandermanager. Vereiste is een hechte samenwerking met gemeentesecretaris: de integrale digitale bedrijfsstrategie moet door beiden worden onderschreven en uitgedragen. De gemeentesecretaris moet bovendien ook de nieuwe strategie uitdragen en net als de CDO reageren op eventuele weerstand in de organisatie.

Deze samenwerking kan spannend zijn, er ontstaan naar alle waarschijnlijkheid twee aansturingvormen: die van de gemeentesecretaris is traditioneel en hiërarchisch, de CDO werkt met een digitaal leiderschapsteam dat virtueel is en dwars door de organisatie heen loopt. Het digitaal leiderschapsteam is meer een netwerk dan een hiërarchische constructie. Wat ook voor spanning kan zorgen is dat het profiel van de CDO zorgt dat hij of zij de ideale kandidaat is om in de toekomst de gemeentesecretaris op te volgen.

De CDO kan met interne en externe verandering omgaan en is hierin een soort general manager. Belangrijke eigenschappen zijn leiderschap, charisma, het dichtbij experts staan en nieuwe trends volgen. De CDO doorbreekt silostructuur, hij zal teams uit verschillende sectoren opzetten, hij moet de organisatie daarom goed kennen. Zijn relatie met de CIO en of CTO is net zo goed als met de gemeentesecretaris.

De CDO is bovendien een strateeg. Met de directie en het digitaal leiderschapsteam formuleert hij een nieuwe strategie. Hij heeft opdracht om een nieuwe

digitale governance op te zetten. Hij stimuleert dat bestaande processen worden herontworpen en bestaande dienstverlening wordt geïnnoveerd. Met zijn kennis van digitaal zet hij in op nieuwe kanalen, diensten en de macht van data.

Ten slotte kan de CDO goed omgaan met culturele gevoeligheden en begrijpt de veranderopdracht van de organisatie. De CDO wordt bij voorkeur in zijn taak ondersteund door de CDO office.

Digitaal leiderschapsteam

Het senior management moet de strategie uitvoeren. Het eerdergenoemde digitaal leiderschapsteam is een netwerkorganisatie, die over silo's heen samenwerkt. Uitgangspunten zijn digitale dienstverlening naar buiten en de interne digitale processen concernbreed. De digitale leiders in het team zijn managers namens iedere dienst of sector. De link die zij hebben met de CDO vormt de brug tussen digitale ambities en realiteit van de afdeling. Digitaal leiders zijn de ambassadeurs van de digitale strategie en daarmee de verandermanagers. Zij zijn in staat om de organisatie te overtuigen en de verandering door te voeren; hun doelstelling is alles en iedereen meer digitaal maken. Digitaal leiders zijn zoals eerder betoogd voor de CDO, geen techneuten. Zij zijn hoofd van afdeling of hebben het mandaat en profiel om het volgende afdelingshoofd te worden. Zij zijn verandermanagers en hebben oog voor de mens en de verandering die bij de medewerkers moet plaatsvinden.

Waar direct in stap één al de managers zijn betrokken die de waarde van digitaal begrijpen, is het nu zaak dat overig seniormanagement de boodschap gaat uitdragen en meegaat in de cultuurverandering. Leer managers die dit nog niet kunnen daarom in eerste instantie omgaan met nieuwe digitale technologie: smartphones, tablets, apps, toon ze de waarde van data en zorg dat dit ze inspireert. Overweeg tegelijkertijd ook jongere mensen in senior managementfuncties, wanneer de gemiddelde leeftijd hoog ligt.

Digitale Supporters

Iedere organisatie kent medewerkers die digitalisering een warm hart toedragen. Deze mensen zijn vaak de degenen die met innovatieve ideeën komen en een natuurlijke trekkersrol op zich nemen. Herken deze mensen als digitale supporters, geef ze inspraak en moedig initiatieven aan. Deze digitale supporters zijn ook van grote toegevoegde waarde waar het het veranderproces binnen de organisaties betreft: zij stimuleren directe collega's en tonen de waarde van digitalisering.

Besluitvorming en sturing

Zoals beschreven is het uitgangspunt van goede governance het maken van de juiste keuzes over wat wel en niet aan te pakken. Richt daarom direct de noodzakelijke besluitvorming in om te voorkomen dat geld wordt verspild, kansen gemist of juist te grote risico's worden genomen. De governance moet er ook voor zorgen dat de juiste niveaus van concernbrede coördinatie en delen worden gecreëerd.

Zorg dat aanpassingen of toevoegingen in de governance passen bij de huidige inrichting. Een bureaucratische organisatie zal het bijvoorbeeld makkelijker vinden om tussen afdelingen informatie uit te wisselen, maar moeilijker flexibiliteit kunnen tonen bij snelle verandering. De cultuur van de organisatie heeft daarmee ook invloed op de haalbaarheid van de gekozen governance.

Er is geen één ideale inrichting, verschillende mogelijkheden van digitale governance hebben hun sterkten en zwaktes. Er is governance nodig om keuzes te maken en verandering te stimuleren. Maar ook dienen expertise en resources te worden ingericht om de verandering te implementeren en synergie te behouden.

Onder digital masters zijn verschillende best practice vormen van digitale governance geïdentificeerd, de een sluit de andere niet uit, vaak is een combinatie ideaal (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014):

- *Digital governance commissies* zorgen voor beleid en toezicht. Zij identificeren issues die mogelijk digitaal op te lossen zijn, hoe nieuwe technologieën in te zetten en financieren experimenten en pilots.

Doel is coördinatie en eventueel beslissen over het delen van resources en vaardigheden. Coördinatie betreft: investeringsbesluiten, prioriteren van resources, beleid en standaarden creëren en synchroniseren van activiteiten.

Als het werkt, zorgen commissies dat iedereen in dezelfde richting beweegt. Commissies zijn doorgaans alleen van het beslissen en niet van het doen, aanvullende mechanismen zijn nodig om te handhaven en creëren.

- *Centrale digitale afdelingen* (innovatielab, centrale voorzieningen, data analytics expertise) zorgen voor goede synergie op infrastructuur, tooling, standaarden en vaardigheden. Als het goed werkt in de organisatie versnellen centrale afdelingen met expertise de innovatie en zorgen voor efficiency, samenwerken, slim gebruik van budgetten en nieuwe tooling. De afdelingen bestaan uit medewerkers met specifieke vaardigheden. Coördinatie komt hier ook deels uit

voort, door ontwikkelen van standaarden en richtlijnen voor de organisatie.

Risico van centrale digitale afdelingen is dat ze teveel naar binnen gericht denken en contact met de organisatie verliezen. Mede hierdoor is deze werkvorm vaak lastig te realiseren qua financiering en coördinatie, zeker als het als een bedreiging of obstakel voor de ambities van de dienst wordt gezien.

- *Digitale leiderschapsrollen* zorgen voor delen tussen sectoren en het gebruikmaken van centraal aanwezige kennis, diensten en middelen. Goed geplaatste leiderschapsrollen zorgen voor het delen van de ambitie en strategie door de hele organisatie en stimuleren culturele verandering. Wanneer digitalisering (nog) niet serieus genomen wordt door de senior-managers dan worden de rollen door de verkeerde mensen ingevuld. Tekort aan capaciteit en kennis of te weinig invloed kunnen het effect verstoren. Het kan lastig zijn voor de managers om te balanceren tussen digitale bedrijfsdoelen en die van de afdeling.

Governance van IT in relatie tot beleid

Hoewel is duidelijk gemaakt dat technologie deel van de bedrijfsstrategie is geworden en strategie en sturing niet alleen bij IT ligt, heeft IT wel een zeer belangrijke rol in de realisatie van digitale initiatieven. IT heeft hierin echter wel twee verschillende rollen, wat ook verschillende werkwijzen en aansturing vereist: de taak van het onderhouden en beschikbaar houden van de infrastructuur en generieke diensten, vraagt een klassieke aansturing van IT met robuuste beheerprocessen en een zorgvuldige besluitvorming. Continuïteit en betrouwbaarheid zijn cruciaal. De andere kant is innovatie waarbij snelheid en wendbaarheid van groot belang zijn. Dit vraagt snelle besluitvorming en ontwikkeling, agile werkwijzen, ruimte voor fouten en kleine ontwikkelstappen.

Digitalisering vraagt dus om een goed begrip van snelheid (value of speed): niet alles moet snel. Traditionele IT-aansturing zorgt voor het onderhouden en ontwikkelen van een betrouwbare onderliggende infrastructuur. Creëer op deze manier dan ook een nieuw sterk digitaal platform die snelle ontwikkeling mogelijk maakt.

Omdat deze werkwijzen en snelheid zo ver uit elkaar liggen, wordt dit ook wel aangeduid als Dual speed IT (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Dual speed IT vereist verschillende goede leiders die elkaar wel goed begrijpen. Goede IT-leiders weten wanneer welke werkwijze te hanteren en werken hierin goed samen met de business.

Geef vorm aan de organisatietransformatie

Het woord transformatie is al meermalen voorbijgekomen en dat is niet voor niets. De organisatietransformatie waarbij een nieuwe focus en andere werkwijze belangrijk wordt, vraagt om een serieuze veranderbenadering. Dit betekent leiderschap met verandermanagement competenties, maar ook een organisatieveranderingsaanpak. De mate waarin de medewerker veranderbereid, en in staat tot verandering is, bepaalt deze aanpak.

De veranderopdracht wordt ook duidelijker als je stilstaat bij de volgende digitale transformatie bedrijfsmantra's volgens Westerman (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014):

- Digitalisering betekent anders denken en dingen anders doen: de burger beslist, een optimale gebruikerservaring is het uitgangspunt.
- We doen de nieuwe dingen op een nieuwe manier en zijn wendbaar (kortcyclische ontwikkeling, fouten maken, leren, kleine stappen)
- We werken in verschillende snelheden en hanteren zowel korte- als langetermijnstrategieën.

Deze mantra's zijn een weergave van de nieuwe werkwijze die de digitale transformatie vereist en tonen aan dat er niet alleen in de technologie maar zeker ook in de organisatiecultuur en –structuur en werkwijze komende jaren wat moet veranderen.

Stap 6: Stel de digitale agenda vast

Nu de basis is bepaald, is het tijd om de initiatieven voor de korte termijn te bepalen in de vorm van een roadmap of digitale agenda. De digitale agenda bestaat uit:

1. Digitaliseringsprojecten
2. Organisatietransformatie-initiatieven

Digitaliseringsprojecten

Er zal op dit moment al een aantal projecten en programma's lopen die digitalisering in zich hebben, daarbij zijn er ook plannen van VNG: DA 2020 en van het Rijk: GDI. Op basis van de eerder gekozen scenario's kan daarnaast ook een aantal op korte termijn uit te voeren nieuwe initiatieven worden geselecteerd, waarmee de ambitie concreet wordt gemaakt. Inventariseer al deze verschillende initiatieven in verschillende fasen van realisatie.

Ook hier geldt weer dat vanuit alle onderdelen van de organisatie vertegenwoordigers betrokken moeten zijn, om te zorgen dat je het grootste deel van de lopende en nog niet lopende initiatieven in beeld hebt. Werk als volgt:

- *Longlist*: een grote inventarisatie van ideeën, lopende initiatieven en verwachte ontwikkelingen. Focus niet alleen op directe innovatie, maar ook op

de randvoorwaarden voor de toekomst: de eerste stap van meeste digital masters is investeren in integratie van data en processen bedrijfsbreed (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

- *Shortlist*: maak indien nodig een selectie. Kies hier voor de projecten met een noodzaak: wettelijke verplichting of noodzakelijk voor de eerder gestelde speerpunten. Denk ook aan projecten die randvoorwaardelijk zijn om andere initiatieven te kunnen uitvoeren.
- *Businesscases*: bepaal van de projecten de kosten en baten, ook de maatschappelijk baten en in hoeverre het project bijdraagt aan de gestelde ambitie voor digitalisering. Daarnaast evalueer je in hoeverre lopende projecten een positieve business case hebben (kwantitatief en kwalitatief). De criteria die worden gehanteerd voor de analyse komen overeen met de KPI's voor de digitale transformatie, waarop wordt gestuurd door de CDO.

Houd de status van projecten en dus de digitale transformatie vervolgens bij in een digitale status rapportage.

Deze eerste stap naar een digitale agenda, is ook een eerste stap in het werkend maken van de digitale governance: besluiten nemen door het juiste gremium en op basis van een heldere strategie. Dit proces voer je nu voor het eerst op deze wijze uit, maar is een blijvend en zich periodiek herhalend proces.

Maak ook keuzes als er initiatieven lopen die niet passen in de strategie of op andere wijze geen positieve business case (meer) kennen.

Organisatietransformatie-initiatieven

De digitale agenda voor het starten met de te bereiken ambitie bevat niet alleen technologische projecten. Het beschrijft organisatiebrede acties voor organisatieverandering: zoals teams samenstellen of veranderen, nieuwe vaardigheden aanleren, verwerven van nieuwe expertise en cultuurverandering. Daarna moeten ook acties met KPI's worden geformuleerd voor interne en externe communicatie en marketing, opleidingen en coaching. Denk ook na over het aangaan van nieuwe samenwerkingen of het verstrekken van huidige samenwerkingen met concrete doelstellingen voor ogen.

De digitale initiatieven en de organisatie-transformatie-initiatieven vormen nu de digitale agenda voor het komende jaar. Centraal en door de organisatie heen is bekend wat de ambitie is en hoe deze met deze digitale agenda wordt gerealiseerd.

Stap 7: Blijf leren en vernieuwen!

De eerste stappen zijn gezet: leiderschap is gepositioneerd, noodzakelijke digitale governance ingericht, digitale initiatieven bepaald en organisatieverandering ingezet. Zoals gezegd: dit zijn de eerste stappen. De basis staat, maar de digitale transformatie is nooit af. Nu is het zaak om te blijven ontwikkelen: op inhoud en organisatie. Trendwatching en samenwerking zijn cruciaal om bij te blijven en dit is alleen te bewerkstelligen met de juiste mensen en een open blik.

Trendwatching

De digitale transformatie in de samenleving blijft doorgaan en het is dus zaak bij te blijven. Om te weten wat er gebeurt en dit te vertalen naar uitdagingen en kansen voor de gemeente, moet trendwatching een onderdeel van het bedrijfsproces worden. Zorg dat het in de gaten houden van ontwikkelingen bij andere vergelijkbare organisaties, in de technologie en op landelijk overheidsniveau in de gaten worden gehouden. Nieuwe trends worden periodiek besproken en meegenomen in het digitale agendaproces dat is gekoppeld aan de strategie en scenario's.

Evalueren en actualiseren

Daarnaast is het zinvol jaarlijks met de directie te bekijken of de digitale bedrijfsstrategie nog actueel is en hoe het met de beschreven scenario's staat: komen ze uit of juist niet? Worden andere thema's belangrijk? De strategie beschrijft ook de inrichting van de organisatie en het veranderproces naar deze digitale gemeente toe. Ook deze ontwikkelingen worden dus bij voorkeur minimaal jaarlijks geëvalueerd.

Verder ontwikkelen

De eerste stappen naar een digitale gemeente zijn gezet, alles wat op de gemeente afkomt is nu beter inzichtelijk en de eerste keuzes zijn gemaakt.

Hiermee zit digitaal nog niet in genen van de organisatie en is het ook nog geen integraal onderdeel van de gemeentelijke strategie. Daarom zijn er nog uitdagingen voor de langere termijn:

- Maak een digitale bedrijfsstrategie voor de langere termijn waarin in digitaal een belangrijke driver en doel is.
- Bepaal de grote investeringen in de toekomst, zoals een nieuwe infrastructuur ingericht voor de vernieuwing en nieuwe mensen met een digitaal profiel.
- Optimaliseer de sturing op digitaal met KPI's en rapportages.
- Breidt de kennis en vaardigheden in de organisatie verder uit

- .. welke uitdagingen er nog op het pad van een gemeente komen, is ook afhankelijk van nu nog onvoorzien ontwikkelingen, daarom is de juiste digitale governance zo van belang om keuzes te kunnen blijven maken.

3 Begin nu en zet de eerste 7 stappen

We hebben gezien dat digitale transformatie een gegeven is, de samenleving verandert. Het blijven aansluiten van de gemeente op de samenleving is noodzakelijk en dit vraagt wat van de organisatie van de gemeente.

De uitdagingen zitten in organisatieontwikkeling, samenwerking en digitale strategie. Dit is geen makkelijke materie en de druk van buitenaf om snel door te ontwikkelen zet hier nog eens extra druk op.

Door de 7 stappen naar digitale governance te doorlopen is deze verandering overzichtelijker en behapbaar gemaakt en is de weg naar verdere digitalisering in zicht.

Bibliografie

- Bharadwaj, A. (2013, juni 1). Visions and Voices on Emerging Challenges in Digital Business Strategy. *MIS Quarterly*(37), pp. 633-634.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013, juni 1). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, pp. 471-482.
- Bureau Digicommissaris. (2014). *De digicommissaris*. Retrieved from De digicommissaris: www.digicommissaris.nl/digicommissaris
- Bureau Digicommissaris. (2014). *over de GDI*. Retrieved maart 2017, from de Digicommissaris: <https://www.digicommissaris.nl/over>
- Bureau Digicommissaris. (2016). *Succesvol digitaal: stel mensen centraal, Digiprogramma 2017*. Den Haag: Bureau Digicommissaris.
- Caudron, J., & Peteghem, D. v. (2016). In J. Caudron, & D. v. Peteghem, *Digital Transformation*. Culemborg: Lannoo nv.
- Eenhoorn, B. (2017, april 6). *Gemeenten doen het samen*. Retrieved from <https://www.digicommissaris.nl/page/1015/gemeenten-doen-het-samen>
- Engelshoven, I. v. (2015, juli 07). *Programma Smart City Den Haag*. Retrieved april 2017, from denhaag.raadsinformatie.nl: denhaag.raadsinformatie.nl
- Hartholt, S. (2015, november 20). *Wie is het smartst?* Retrieved from Binnenlands bestuur: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuurorganisatie/achtergrond/achtergrond/wieishetsmartst.9517201.lynkx>
- Kahre, C., Hoffmann, D., & Ahleman, F. (2017, januari 4). Beyond Business-IT Alignment - Digital Business Strategies as a Paradigmatic Shift: a Review and Research Agenda . *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Rolvink Couzy, F. (2017, februari 9). Het vergt lef om als politieke partij verder te kijken dan vandaag. *Het Financieele Dagblad*, p. 1 en 7.
- Schwab, K. (2017). In T. f. revolution. New York: Crown Business.
- Studiegroep Informatiesamenleving en overheid. (2017). *Maak Waar!* . Den Haag: Min BZK.
- VNG. (2016). *Digitale Agenda 2020*. Retrieved maart 24, 2017, from VNG.nl: vng.nl/digitale-agenda-2020
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital. In G. Westerman, D. Bonnet, & A. McAfee, *Leading Digital*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.