

draaiboek

betere dienstverlening door digitale transformatie

een leidraad bij het opzetten van strategische digitale transformatie
met het oog op een betere dienstverlening door lokale besturen

Deze publicatie kwam tot stand in het kader van het Gemeente zonder Gemeentehuis project:
dienstverlening van de toekomst – eenvoudig, transparant en efficiënt

Draaiboek – Beter dienstverlening door digitale transformatie

Dienstverlening van de toekomst – eenvoudig, transparant en efficiënt

Dit draaiboek vormt een leidraad tijdens de eerste fase van trajecten, waarin we het opzet van betere dienstverlening koppelen aan het ruimere kader van digitale transformatie van de (lokale) overheid en de strategische denkoefening die daarbij hoort. Het werd opgesteld in het kader van het Gemeente zonder Gemeentehuis traject 'Dienstverlening van de toekomst', op initiatief van Geraardsbergen (penhouder) en POLIS (departement Ondersteuning Lokale Instanties, Provincie Oost-Vlaanderen).

Het draaiboek dient als een reflectiezone in ondersteuning van de digitale transformatie die je als bestuur plant. Hier en daar zitten invulvelden of opdrachten die je individueel kan uittesten om de theorie in de praktijk te brengen.

Het draaiboek zoals het nu voor je staat, werd ontwikkeld en gebruikt in de schoot van het voornoemde Gemeente zonder Gemeentehuis-project, in combinatie met een zestal workshops met de deelnemende besturen (Aalst, Assenede, Dendermonde, Geraardsbergen, Kruisem, Maarkedal, Merelbeke, Wichelen en Zelzate). Het is een hulpmiddel in je aanpak om tot een digitale transformatie te komen, dat dient gecombineerd te worden met andere initiatieven zoals opleidingen, workshops, studiebezoeken ...

Doelgroep

We wijzen erop dat dit draaiboek zich richt op lokale besturen die digitale transformatie wensen in gang te zetten of verder te structureren. We gaan ervan uit dat de lezer/gebruiker een sleutelrol vervult in de digitale transformatie van het lokaal bestuur, bijvoorbeeld als Management Teamlid, beleids- of organisatie medewerker of IT-verantwoordelijke. Dit zijn tevens de profielen die idealiter moeten samenwerken om de oefeningen in het draaiboek tot een goed einde te brengen.

Hoe kan je het gebruiken? (luister, experimenteer, leer, en doe altijd verder)

Het is geen compleet naslagwerk. Er bestaan tal van interessante instrumenten en documenten die aanvullend kunnen gebruikt worden om een completer beeld te creëren of bepaalde aspecten en methodes dieper uit te werken.

Hoewel het een individueel werkdocument is, moedigen we je aan om veel van de stappen hieronder samen aan te vatten met collega's, je gedachtegang bloot te stellen aan vragen of opmerkingen en te herwerken op basis van feedback. Zo wordt het ook een levend document. Met dat doel hebben we hier en daar een sectie ingevoegd onder de noemer 'plant de eerste zaadjes', die suggereren hoe je hierover met collega's in dialoog kan gaan.

Wat mag je van deze leidraad verwachten?

We nemen je mee doorheen een stappenplan dat, weliswaar een verkorte en behapbare, gids is voor het initiëren van een digitale transformatie in het lokaal bestuur. We willen echter niet de indruk wekken dat digitale transformatie een project is dat in een beperkt tijdsbestek kan opgezet en afgerond worden en mooi lineair verloopt. Integendeel, digitale transformatie is een lange termijn-inspanning waar je vermoedelijk al even aan bezig bent, al dan niet bewust, en die ook cyclisch is eerder dan lineair. Een transformatie verloopt namelijk in intervallen van snelle wijzigingen, denkwerk, overkoepelende programma's, individuele projecten, bijsturing ...

Waar werk je naartoe?

De finaliteit van de strategische aanpak in dit draaiboek is generiek voor elk bestuur: je maakt als lokaal bestuur een beknopte contextanalyse en ambitie-oefening voor de digitale transformatie van je organisatie, met het oog op het uitzetten van een koers voor duurzame digitalisering van de dienstverlening. Het is de invulling die elk bestuur er aan geeft die kan en mag verschillen. De mate waarin je erin slaagt om dit in samenspraak met de rest van de organisatie te doen, bepaalt de kans op succes voor dit traject. Dit is minimaal een goede oefening en *eyeopener* maar we durven hopen op meer zodat het ook echt de digitale transformatie een versnelling hoger doet schakelen voor je bestuur.

Een digitale tweeling

Tijdens het Gemeente zonder Gemeentehuis-project, hanteerden we een 'digital twin'-aanpak om het leereffect te maximaliseren. Het komt erop neer dat je zelf (minstens) één andere gemeente uitkiest en uitnodigt, waarmee je dieper kan ingaan op bepaalde aspecten van je digitale transformatie en in ruil ook zelf als klankbord dient voor hen. We geven in het draaiboek enkele vragen en oefeningen ter discussie mee waarover je je samen kan buigen en samen kan reflecteren. Je hoeft je uiteraard niet tot deze te beperken maar het is een start. Het is aangewezen om een lokaal bestuur te benaderen dat nabij is in die zin dat het geografisch in de buurt is, maar ook op vlak van digitale maturiteit en maatschappelijke uitdagingen dicht bij je eigen bestuur staat.

Wat is een goede attitude om een relevante digital twin of digitale tweeling te zijn voor het andere bestuur in dit traject? Enkele tips:

- Luister goed: laat de ander rustig uitleggen en neem nota. Ga dan pas over op vragen en feedback, in die volgorde.
- Vragen: vragen stellen kan heel nuttig zijn. Wat heb je niet goed begrepen of waar ben je niet zeker dat je over hetzelfde spreekt? Hoor je bepaalde meningen of stellingen, vraag dan naar voorbeelden ter verduidelijking.
- Feedback: in deze werking zijn we niet op zoek naar kritiek, wel naar terugkoppeling. Heb je een opmerking, voeg er dan een suggestie aan toe.
- Hoe meer je investeert in feedback aan de digitale tweeling waar je mee werkt, hoe meer je zal terugkrijgen.

Veel succes alvast en aarzel niet ons te betrekken bij hinderpalen of vragen!

Het POLIS team

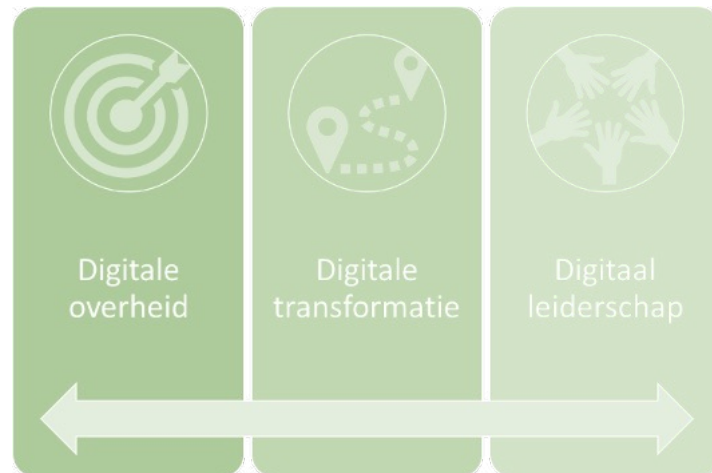
Heb je vragen of opmerkingen bij dit document? Contacteer ons via polis@oost-vlaanderen.be.

inhoud

Draaiboek – Betere dienstverlening door digitale transformatie	3
Doelgroep	3
Hoe kan je het gebruiken? (luister, experimenteer, leer, en doe altijd verder)	3
Wat mag je van deze leidraad verwachten?	3
Waar werk je naartoe?	4
Een digitale tweeling	4
A. Bepaal het speelveld	6
A.1. De digitale overheid	7
A.2. Digitale transformatie	10
A.3. Digitaal leiderschap	11
B. Bestudeer de context	17
B.1. Hoe kijk je naar een organisatie?	17
B.1.1 Proces	17
B.1.2. Data	19
B.1.3. Applicatie	20
B.1.4. Architectuur	20
B.2. Maturiteit	21
B.3. Business en IT op elkaar afstemmen (alignment)	22
B.4. Beknopte contextanalyse	23
B.4.1. Digitale Strategie	23
B.4.2. Digitale Dienstverlening	25
B.4.3. Digitale Vaardigheden	28
B.4.4. Digitale Instrumenten	29
B.4.5. Digitale Transformatie & Leiderschap	31
C. Bepaal de koers	33
C.1. De Digitale Ambitienota	33
C.1.1. Wat is digitale transformatie en waarom doen we het?	33
Hoe ziet onze versie van de digitale overheid er uit? Maak het wensbeeld tastbaar	33
C.1.2. Hoe zou je het aanpakken?	
Doe een eerste voorstel om de digitale transformatie in de praktijk om te zetten	34
C.1.3. Vertaal de aanpak door naar een budgetinschatting en een tijdslijn	34
C.1.4. Wie zal wat doen? Bepaal de rollen en structuren die de digitale transformatie verder moeten vormgeven	34
C.2. Digitale transformatie als verandering in de organisatie faciliteren	36
C.2.1. Tips & Tricks	36
C.2.2. Valkuilen	37
C.2.3. Eigenaarschap, governance en verandermanagement	38
Dit is nog maar het begin	40
Betere dienstverlening door digitale transformatie	5

A. Bepaal het speelveld

Er bestaan wel wat misverstanden en vooroordelen over wat digitale transformatie (niet) is en waarom een lokaal bestuur daar mee bezig moet zijn. Nog voor we het hebben over hoe je het aanpakt, is het dan ook noodzakelijk te duiden waar het om gaat. Kortom, een aantal begrippen neerzetten die de mist rond digitale transformatie en aanverwante termen doet optrekken.



i. De drievuldigheid van digitale transformatie in het lokaal bestuur

Voor de digitale transformatie in een lokaal bestuur ligt het speelveld in de driehoek digitale overheid, digitale transformatie en digitaal leiderschap. Je zal verderop in dit draaiboek elk van deze aspecten verder uitwerken maar hier kan je al beknopt weergeven wat je er zelf onder verstaat, in eigen woorden.

Digitale overheid: Welk wensbeeld heb je voor je eigen lokaal bestuur? Hoe moet de werking en dienstverlening eruit zien tegen pakweg 2030? En welke rol dicht je digitale technologie daarin toe?

Klik of tik om tekst in te voeren.

Digitale transformatie: Hoe zal je het wensbeeld, de digitale overheid, trachten te verwezenlijken in je lokaal bestuur? Welke essentiële stappen dienen daartoe gezet te worden?

Klik of tik om tekst in te voeren.

Digitaal leiderschap: Wie neemt het initiatief? Welke rol kan je daarin zelf vervullen? Wat verwacht je van anderen zoals het Management Team (MT), College van Burgemeester en Schepenen (CBS), middenkader, IT en medewerkers?

Klik of tik om tekst in te voeren.

A.1. De digitale overheid

Laten we beginnen met het wensbeeld voor de digitale lokale overheid, in strategische termen vaak de *Visie* genoemd. Hoe moeten we als lokaal bestuur in de digitale wereld diensten aanbieden, welke diensten, en volgens welke principes? Wat is de gewenste manier van omgaan met burgers, ondernemingen, verenigingen en andere bestuursniveaus? Je kan en moet dit zelf gaan uitzoeken maar er zijn generieke raamwerken die kunnen helpen.

Het OESO model voor de digitale overheid geldt als één van de meest gebruikte referenties. Het legt in 6 dimensies vast welke kenmerken de digitale overheid zou moeten hebben, met het oog op een meerwaarde in dienstverlening voor de burger.



ii De 6 dimensies van de digitale overheid naar het OECD Digital Government Policy Framework (2020)

Wat versta je zelf onder elk van deze dimensies, hoe zou je dat meten, en hoe denk je dat je lokaal bestuur op dit moment scoort (in eenvoudige termen van laag- gemiddeld – hoog)? Probeer elk van de dimensies in je eigen woorden en met één voorbeeld te omschrijven. Zie tabel op de volgende pagina.

- Digitaal 'by design': digitale technologieën zijn een evidente manier om dienstverleningsprocessen te (her)ontwerpen en nieuwe kanalen om met de burger te communiceren te lanceren.
- Data-gedreven: data worden beschouwd en behandeld als een goed met strategisch belang en het lokaal bestuur organiseert zich om data toegankelijk te maken, te delen, te hergebruiken voor een betere dienstverlening en ondersteuning van beslissingen.
- Overheid als een platform: het bestuur denkt in termen van standaarden, platformen en georkestreerde diensten die een vlotte dienstverlening voor burgers mogelijk maken.
- Open: in de regel is overheidsdata open voor de digitale overheid, vanzelfsprekend in overleg met de geldende privacy- en veiligheidsregels. Het publiceren van open data stimuleert transparantie van bestuur en hergebruik voor een breder maatschappelijk nut.
- Gebruiker gestuurd: de digitale overheid plaatst gebruikersnoden en gebruiksgemak centraal in de ontwikkeling van (digitale) dienstverlening. Dienstverlening dient zo inclusief mogelijk gehouden te worden.
- Proactief: de digitale overheid is proactief in het detecteren van de noden van de burger en het verlenen van diensten. Dienstverlening is laagdrempelig en werkt zonder ellenlange informatievragen en procedures.

Voor een uitgebreide uitleg over elk van deze dimensies verwijzen we naar het [brondocument](#) van de OESO als extra leesmateriaal. Hou er rekening mee dat dit model ontworpen is om de digitale overheid op nationaal niveau te beschrijven en vergelijken, dus een vertaalslag naar het lokale niveau is noodzakelijk. Bekijk bijvoorbeeld ook de [Vlaamse Digitale Dienstverleningsstrategie](#) die in feite een doorgedreven vertaling is van het OESO raamwerk. Indien u met een consultancy in zee zou gaan om het traject van digitale transformatie te begeleiden, dan is de kans groot dat die ook een gelijkaardig raamwerk toepast.

Om het wensbeeld uit te werken moet je voor elk van deze dimensies kunnen aanduiden waar je naartoe werkt (doel), hoe je dat wenst te bereiken en tegen wanneer. Daar komen we later in dit draaiboek op terug. Hou er ook rekening mee dat deze dimensies ook onderlinge afhankelijkheden hebben.

Digitale overheid – dimensie	Digitaal-by-design	Data gedreven	Overheid als platform
Beschrijving in eigen woorden	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.
Voorbeeld	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.
Hoe meten?	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.
Inschatting van de stand van zaken (hoog – middelmatig - laag)	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.

Open	Gebruikers-gestuurd	Proactief
Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.
Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.
Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.
Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.

A.2. Digitale transformatie

Zoals hogerop werd uitgelegd, biedt digitale transformatie een antwoord op de 'hoe'-vraag. Hoe bouwen we gericht en gestaag aan de digitale overheid?

In de praktijk worden digitalisering en digitale transformatie vaak inwisselbaar gebruikt, maar het gaat in principe om de twee uiteinden van een continuüm. Waar digitalisering meer past in de traditie van de continue verbetering, met nadruk op kleine optimalisaties, efficiëntiewinsten en automatisering van taken. Aan het andere eind vind je de digitale transformatie die de nadruk legt op radicale koerswijziging, nieuwe doelstellingen en werkwijzen en een opportunistische kijk op de mogelijkheden van digitale technologie. Technologie verandert dan mogelijk ook de traditionele rollen van de overheid.

Is er zoiets als 'de digitale transformatie'? We weten dat de vlag 'digitale transformatie' vele ladingen dekt in de praktijk. In de vakliteratuur worden grofweg twee paden tot digitale transformatie onderscheiden, die overigens ook tegelijkertijd kunnen bewandeld worden. Die worden omschreven als transformatie A en B (zie 'Two routes to resilience', Gilbert et al., HBR 2012).

Transformatie A is digitale transformatie in de kern van de organisatie. Je start met het herdenken van het waardecreatie-model en de daaruit volgende dienstverlening en laat er de mogelijkheden van digitale technologie op los. Wat je vandaag als kerntaken beschouwt, ga je dus fundamenteel anders inrichten in een uitgebreid veranderingsprogramma voor de hele organisatie. De uitdaging van deze aanpak is om echt innovatief te denken en uiteraard de complexiteit en grootschaligheid van zo'n meerjarig programma te bevatten en beheersen. De veranderingsbereidheid van de organisatie wordt danig op de proef gesteld.

Transformatie B is digitale transformatie die de nadruk legt op experimenteren en innovatie. Je creëert een aantal kleinere initiatieven die naast de kern vrijelijk kunnen testen welke mogelijkheden nieuwe digitale technologieën bieden. Hier zit je in een leer- en faal-filosofie. Een aantal van die initiatieven zullen immers niet tot een voldragen implementatie leiden maar wel tot zinvolle inzichten die dan weer nieuwe initiatieven sterker maken. Het idee is dat je deze innovatieve projecten alle kansen geeft door ze relatief geïsoleerd en kleinschalig te testen. De moeilijkheid van deze aanpak schuilt in het inkantelen van succesvolle experimenten in de kernwerking van het bestuur. Sommige organisaties werken met incubatoren (vb. Sandbox Vlaanderen) en intrapreneurship trajecten om het eigen personeel ruimte te bieden om digitale ideeën te laten rijpen en testen.

**Welk type Transformatie (A/B) zou het best je bestuur passen en waarom (of allebei)?
Hebben jullie al stappen genomen op één van beide paden?**

Klik of tik om tekst in te voeren.

Denk ook al eens na over een inspirerende organisatie (bij voorkeur in je eigen sector) die voor je organisatie een lichtend voorbeeld is op het vlak van digitale transformatie. Je kan deze organisatie gaan gebruiken als inspirerend voorbeeld in overleg met collega's en medewerkers, je kan ze zelfs benaderen als klankbord (zie ook de *digitale tweeling* aanpak in dit document) en je kan een aantal goede praktijken die ze hanteren overnemen. Consulteer hiervoor zeker ook fora zoals de [VVSG praktijkenbank](#) en werkgroepen over digitale transformatie in de lokale besturen.

Welke organisatie(s) vind jij inspirerend en waarom? Probeer aan te duiden wat je denkt dat ze goed uitgevoerd hebben:

Klik of tik om tekst in te voeren.

Welke elementen van digitale overheid, digitale transformatie en digitaal leiderschap vind je terug in de aanpak van de inspirerende organisatie die je uitkoos?

	Beschrijving in eigen woorden
Digitale overheid (wensbeeld)	Klik of tik om tekst in te voeren.
Digitale transformatie (hoe het wensbeeld te realiseren?)	Klik of tik om tekst in te voeren.
Digitaal leiderschap (welke rollen zijn er?)	Klik of tik om tekst in te voeren.

A.3. Digitaal leiderschap

Tot slot staat of valt een digitale transformatie met succesvol invullen van digitaal leiderschap. En daar zijn wel wat misverstanden over. Bij de term ‘digitale leider’ denkt men immers spontaan aan figuren als Steve Jobs, Sam Altman of Elon Musk, of misschien wel Jack Ma, maar dat is slechts het topje van de ijsberg die sterk gefocust is op ondernemerschap en persoonlijk charisma. Digitaal leiderschap zoals het hier bedoeld is, is een gedistribueerde verantwoordelijkheid en dat moet je ook overgebracht krijgen op je organisatie. Het gaat niet (alleen) over technologie goeroes of zogenaamd visionaire personen, maar over een veelheid aan rollen die binnen en soms zelfs buiten de organisatie gezamenlijk digitaal leiderschap invullen.

Dit is des te belangrijker omdat een digitale transformatie met kans op slagen maar mogelijk is als er een gemeenschappelijk bewustzijn in de organisatie is over het wat en waarom ervan. Vooral dat laatste is in elke organisatie mogelijk anders.

Waarover hebben we het? Creëer een gemeenschappelijk bewustzijn over het onderwerp.

Dit is een fundamentele vraag. Begrijpt iedereen min of meer hetzelfde wanneer we het hebben over digitale transformatie? Over het algemeen is dat niet zo. Het is mogelijk dat het een heel operationele invulling krijgt in sommige hoofden (automatisering), een heel futuristische (de relatie tussen mens en machine die steeds complexer en meer hybride wordt) of bedreigend (“A.I. zal ons overbodig maken”). Digitaal leiderschap start met een focus op bewustzijn en het creëren van een gemeenschappelijke taal omtrent ‘digitaal’.

Hoe doe je dit?

- Organiseer inspiratiesessies: hoe ziet de digitale overheid er in een ander bestuur uit?
- Maak een keuze voor een beperkte set van raamwerken (genre OESO model hierboven) die je als kapstok gebruikt en vertaalt naar je lokaal bestuur.
- Maak een begrippenkader met weerkerende termen zoals digitale strategie.
- Digitaal strategisch kompas: zoals een kompas richting geeft in geografische zin, kan je een digitaal kompas uitwerken dat de digitale keuzes voor het lokaal bestuur richting geeft. Maak dit heel visueel en niet te complex.
- Wees duidelijk over je motivatie. Grijp daarvoor terug naar de ‘Waarom?’ vraag.

Start met waarom? Vanuit welke noodzaak, druk of opportuniteit ga je aan de start met digitale transformatie? (toets je motivatie)

Klik of tik om tekst in te voeren.

‘Waar staan we vandaag’ is altijd een degelijk startpunt.

Er zijn meerdere manieren om digitale transformatie bespreekbaar te maken in de organisatie. Eén manier is om zich als organisatie te buigen over de huidige stand van zaken. ‘Waar staan we vandaag?’ is altijd een degelijk startpunt om te spreken over digitale transformatie.

Dat begint met eens grondig rond te kijken wat er allemaal al gebeurt of te gebeuren staat. Naar analogie met de case ‘Maldegem gaat Digitaal’ is de kans groot dat er bijvoorbeeld een aantal grote ICT-investeringen op de plank liggen. Knopen die moeten doorgemaakt worden over (vernieuwingen van) softwarepakketten of zelfs hardware (zoals servers, opslagcapaciteit, ...). Regelgeving of richtlijnen, denk hier bijvoorbeeld aan SDG (Single Digital Gateway, Digital Europe 2030). Of opportuniteiten zoals Gemeente zonder Gemeentehuis, het Vlaams relanceplan, subsidiekaders, Gemeentelijke fusies zijn zeker ook uitdagende maar bruikbare aanleidingen.

Elk van deze, en zeker de combinatie van meerdere tegelijk, biedt de gelegenheid om digitale transformatie op tafel te leggen. Het zijn dankbare kapstukken om de nood aan een plan en een beslissingskader aanhangig te maken in de organisatie.

Welke kapstukken zie je op dit moment in de organisatie, om digitale transformatie bespreekbaar te maken? Hoe is de houding van de organisatie ten opzichte van digitale transformatie momenteel?

Klik of tik om tekst in te voeren.

Wie doet wat in digitaal leiderschap?

Gebaseerd op het boek 'Digital Transformation KnowHow' (S. Viaene, 2020) onderscheiden we 4 groepen van leiderschapstypes die gezamenlijk digitaal leiderschap vormen. Als organisatie ben je op zoek naar de concrete personen en structuren die aan elk van die types invulling geven en een optimale balans en samenhang ertussen.



iii Digitaal leiderschap in 4 types - gebaseerd op 'Digital Transformation knowHow - Connecting Digital Transformation, Agility and Leadership', Viaene (2020)

Vooruitziend digitaal leiderschap

De vooruitziende leider is de ogen en oren van de organisatie. Die voelt de omgeving aan en weet trends, technologie en invloeden te filteren en naar waarde voor de organisatie te vertalen.

Gidsend digitaal leiderschap

De gidsende leider vormt teams die in snelle iteraties ideeën in oplossingen omdenken, testen en valideren. Data en creativiteit vormen de brandstof.

Visionair digitaal leiderschap

Visionaire leiders zijn de meesters van de storytelling, die een breed, inspirerend verhaal kunnen overbrengen in de vorm van een digitaal toekomstbeeld voor de organisatie.

Verankerend digitaal leiderschap

Verankerend digitaal leiderschap vormt de lijm tussen de wereld van de ideeën en de wereld van operaties. Het zet in op een realistische overgang tussen oude en nieuwe organisatiemodellen, voorziet middelen en houdt de organisatie op het juiste pad.

In essentie draait de zoektocht naar digitaal leiderschap om de volgende logica:

- Koppel de notie leiderschap los van hiërarchie en formele functies
- Bepaal wat je zelf kan doen om digitaal leiderschap in te vullen (4 types)
- Ga op zoek naar anderen die kunnen helpen om digitaal leiderschap in te vullen (4 types)
- Help anderen om hun plaats te vinden (actieve bijdrage) in de digitale transformatie (4 types)
- Kijk ook buiten de organisatie, want in sommige gevallen kunnen partners en zelfs klanten ook een rol in digitaal leiderschap vervullen

<p>Gebruik de onderstaande tabel om voor elk type leiderschap te identificeren wie het kan invullen en welke praktijken (structuren, processen, gebruiken, methodes, instrumenten ...) je daarvoor kan inzetten.</p>	<p>Vooruitziend</p>	<p>Gidsend</p>
<p>Wie vult dit type in?</p>	<p>Klik of tik om tekst in te voeren.</p>	<p>Klik of tik om tekst in te voeren.</p>
<p>Welke praktijken passen onder dit type? Met andere woorden: wat doen we om dit type leiderschap in de praktijk te brengen?</p>	<p>Klik of tik om tekst in te voeren.</p>	<p>Klik of tik om tekst in te voeren.</p>

Visionair	Verankerend
Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.
Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.

Tracht een kritische massa met een aantal bereidwillige ambassadeurs in beweging te krijgen

In de wereld van het veranderingsmanagement wordt gesproken over een 'leger van vrijwilligers' die samen een organisatie in beweging kunnen krijgen. Wat kan je doen om die coalitie bij elkaar te krijgen?

Ga op zoek naar digitale talenten in de organisatie. Kijk verder dan de functies, naar de vaardigheden en interesses van de medewerkers. Welke pioniers of verborgen talenten kan je inschakelen als ambassadeurs van de digitale transformatie?

Klik of tik om tekst in te voeren.

Welke managementteamleden en diensthoofden worden geconfronteerd met digitale of organisatorische vraagstukken en zijn op basis daarvan geschikte partners om (digitale) verandering aan te drijven?

Klik of tik om tekst in te voeren.

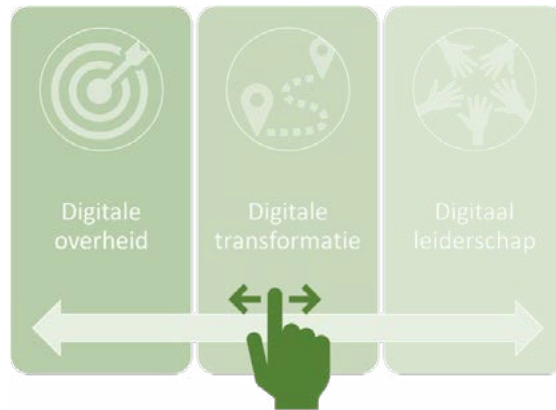
Welke grote investeringsdossiers liggen er op tafel, die minstens een digitale component hebben, en wie zijn daar de sponsoren van?

Klik of tik om tekst in te voeren.

Deze reflecties en de inhoud van het draaiboek tot dusver brengen dus het speelveld van digitale transformatie in kaart. Op dit punt zou je al minimaal in staat moeten zijn om een aantal van de kernconcepten onder woorden te brengen om ze aan collega's toe te lichten, er de samenhang tussen zien, en de eerste vertaalslag naar de eigen context maken van de raamwerken die werden aangebracht. In het vervolg zullen we hierop verder bouwen en meer in de diepte bekijken hoe een gedegen context-analyse kan helpen om digitale transformatie te wortelen in een grondig beeld op de as-is situatie van het lokaal bestuur.

B. Bestudeer de context

Digitale transformatie realiseer je niet in een vacuüm of een laboratoriumomgeving waarin je factoren kan in- en uitschakelen. Neen, het is eerder een *Living Lab*, waarin je werkt in een reële context die een geschiedenis heeft en waarin reeds keuzes gemaakt zijn, impliciet of expliciet. Transformeren betekent dat je grondig gaat sleutelen aan die context en hem dus aanpassen. Je kan de context dus maar beter goed begrijpen. Daarover hebben we het in de volgende sectie van dit draaiboek.



B.1. Hoe kijk je naar een organisatie?

Een organisatie kan soms een complexe puzzel zijn, en zeker in het geval van lokale besturen, gezien de variëteit aan opdrachten en diensten en de lange historiek van dit type organisaties. Er zijn dan ook veel manieren om een organisatie onder de loep te nemen, die elk hun merites hebben. We lichten er ter wille van dit draaiboek enkele uit die bij een digitale transformatie onontbeerlijk zijn.

De lens bepaalt wat je ziet.

Hoewel het dezelfde organisatie betreft, kan je snel in een spraakverwarring terecht komen als je vraagt hoe de organisatie eruit ziet aan een willekeurig aantal medewerkers. De één ziet een organogram, de ander een netwerk, nog iemand anders een set van producten en sommigen gewoon een verzameling gebouwen. Hierna bespreken we kort met welke mogelijke lenzen er naar een organisatie kan gekeken worden.

Waar denk je aan als je gevraagd wordt naar de organisatie en hoe zou je dat visueel voorstellen? Welke voorstellingswijzen zijn gangbaar in je lokaal bestuur en waarom?

Klik of tik om tekst in te voeren.

B.1.1 Proces

Een eerste lens om naar de organisatie te kijken is de proces-lens. Als je het werk dat een organisatie verzet ontleedt in zijn essentie, dan ben je eigenlijk de processen van die organisatie aan het beschrijven. 'Het werk dat we hier doen' is de eenvoudigste definitie van een proces. Iets formeler en bruikbaar is deze versie: 'een proces is een samenhangende reeks van activiteiten die samen waarde opleveren'. Een proces heeft een begin en einde, en herhaalt zich op regelmatige basis.

Er zijn grosso modo drie relevante categorieën van processen in elke organisatie:

- kernprocessen, dewelke directe waarde voor klanten opleveren;
- sturende processen, die richting geven aan de organisatie;
- en ondersteunende processen, die noodzakelijk zijn voor de goede werking van het geheel.

Verder zijn er verschillende variabelen op het niveau van de processen die een impact hebben op de te volgen aanpak in optimalisatie en digitalisering. Bijvoorbeeld: kennisintensief versus taakgedreven, repetitief of niet, lange of korte doorlooptijd, frequentie, ...

De proces-lens is heel waardevol voor digitale transformatie en optimalisatie van dienstverlening in het algemeen, omdat ze toelaat heel resultaatgericht aan efficiëntie, kwaliteit of betrouwbaarheid te sleutelen. Maar ze is ook uitdagend vanwege het end-to-end karakter; ze overschrijdt daarmee namelijk de gangbare volle lijnen tussen diensten en departementen in een lokaal bestuur wat coördinatie en samenwerking vergt. Daarentegen is de dienstverlening van de lokale besturen zeer gelijkaardig en hoeven niet al deze besturen alle processen opnieuw te beschrijven. De uitwisseling van procesbeschrijvingen tussen lokale besturen kan de werklust om tot procesoptimalisatie te komen gevoelig verminderen.

Zoals eerder aangegeven is de combinatie van digitale technologie met het gebruik van de proces-lens erg krachtig. Een bestaand proces optimaliseren verloopt doorgaans via deze fasen (we laten hier dus nieuwe dienstverlening even buiten beschouwing):

- Breng de huidige staat in kaart (process mapping)
- Formuleer de gewenste toestand (design thinking en brainstorming)
- Verken de moeilijkheden en hinderpalen om van de huidige naar de gewenste toestand te bewegen
- Laat de mogelijkheden van technologie en methoden voor procesverbetering los op het proces (process improvement)
- Bepaal een actieplan en maak een technologiekeuze (process design)
- Implementeer de gewenste toestand en begeleid de nieuwe manier van werken (inclusief veranderingsmanagement)

Dit doe je niet in een vacuüm maar wordt afgetoetst aan verscheidene criteria zoals:

- Past dit proces (nog) onder de doelstellingen van onze organisatie? Met welk doel voeren we dit proces uit? Wat wensen we te verbeteren (organisatiestrategie)?
- Haalbaarheidstoets: hebben we de middelen en is het de moeite waarde (business case)?
- Draagt de verbetering bij tot de digitale transformatie (digitale strategie en roadmap)?
- Past de voorkeurstecnologie in het grotere kader (enterprise architectuur, zie verderop)?

Het voorgaande wordt typisch op individuele processen toegepast maar het is ook nodig om op een hoger niveau naar processen te kijken. In welke mate werken de processen (georkestreerd) samen als een geheel, is er eigenaarschap over processen, zijn er afhankelijkheden en risico's, hebben we controle over de processen, en doen we wel de juiste dingen? Processen vormen de voornaamste bouwsteen van het dienstverleningsmodel van het lokaal bestuur. Omdat procesoptimalisatie een zeer uitgebreid kennisdomein op zichzelf vormt, verwijzen we je graag door naar de [leidraad procesoptimalisatie](#).

Enkele vuistregels bij de toepassing van de eenvoudigste vormen van proces modellering:

- Zorg voor een duidelijk begin en einde van het proces. Het begin ligt vaak bij een externe trigger (zoals een klantvraag). Het einde is dan in principe het vervullen van die behoefte van de klant.
- Zorg voor een flexibele manier om activiteiten weg te halen of te verplaatsen. Werk bijvoorbeeld met post-its of in een digitale weergave.
- Beperk uzelf tot activiteiten en beslissingsmomenten in het proces, wijs deze toe aan een bepaalde actor (via zwembanen). Zoek een niveau van detail dat informatief is voor de doeleinden van de oefening.
- Modelleer met personen die het proces ook effectief uitvoeren. Zo ben je zeker dat het gaat om de echte manier van werken.
- Eens alle activiteiten en beslissingsmomenten geïdentificeerd zijn kan je de logische relatie ertussen visualiseren door middel van connectoren (goederen of informatiestromen, digitaal of analoog)

Oefening: neem een eenvoudig proces uit de organisatie vast en modelleer het als een activiteitenstroom (wie doet wat in welke volgorde) – Welke processtappen zijn er? Zijn er veel vertakkingen en uitzonderingen? Zijn de processtappen overzichtelijk, logisch en noodzakelijk? In welke mate en met welke technologie zijn de activiteiten van het proces gedigitaliseerd?

B.1.2. Data

Een tweede lens om naar de organisatie te kijken is de data- of informatie-lens. De zogenaamde informatiesystemen die ook in lokale besturen in de kern van de bedrijfsvoering verweven zitten, produceren, transformeren en exporteren data in grote mate. Met de komst van de informatisering in de vroege jaren 2000 en vervolgens het digitale tijdperk is het belang van data en het grondig beheer ervan exponentieel toegenomen.

De focus op data als lens komt bij digitale transformatie (in een lokaal bestuur) vaak in een latere fase op de radar. Men realiseert zich dan pas de mogelijke waarde van het gebruik van de beschikbare data en de inzichten die daaruit kunnen gewonnen worden op beleids- en beheersniveau. Data-gedreven werken wint dus terrein in lokale besturen. Er zit echter een strikte logica achter data, die zelden expliciet is, maar die erg belangrijk is om processen intern en extern interoperabel te maken. In Vlaanderen zijn de [OSLO standaarden](#) (Open Standaarden voor Linkende Organisaties) een erg bruikbaar instrument om interoperabiliteit met andere overheden af te dwingen. Wanneer data gestructureerd wordt en in een bepaalde context kan worden gesitueerd krijgt ze betekenis en wordt ernaar gerefereerd als 'informatie'.

Oefening: neem eens een eenvoudig proces uit de organisatie en modelleer het als een informatiestroom – welke informatie stroomt door het proces en hoe transformeert die? Welke basisgegevens heb je essentieel nodig om een dienstverlening uit te voeren en welke data zijn eigenlijk overbodig (en bewaar je dus beter niet)?

Noteer hier je bevindingen op basis van de bovenstaande oefening om de data-lens aan de proces-lens toe te voegen. Is het eenvoudig om een informatiestroom te visualiseren? Welke toegevoegde waarde had de data-lens in je voorbeeld?

Klik of tik om tekst in te voeren.

Opnieuw geldt de opmerking dat de data-lens niet enkel op het niveau van een proces, maar ook op organisatieniveau gehanteerd wordt. Hebben we inzicht in de beschikbare data, de samenhang tussen data, opslag en risico's, betrouwbaarheid van data en authentieke bronnen, deelbaarheid en hergebruik? Is er een datamodel of een informatiemodel op organisatieniveau?

Net als bij de procesdimensie houden we het hier op een minimale uitleg, maar ook voor de datadimensie er is een brede kennisbasis. Enkele uitstekende gidsen om dit aspect van digitale transformatie onder de knie te krijgen zijn: Regie op data uit de stad (een publicatie van VNG Realisatie, NL), het handboek [Open Data](#) (beschikbaar gesteld door Smart Flanders) en het document '[Data in het Lokaal Bestuur](#)' (een publicatie van VVSG). Internationaal wordt de [Data Management Body of Knowledge](#) als naslagwerk gebruikt.

B.1.3. Applicatie

Een derde lens om naar de organisatie te kijken is de applicatie-lens. In aanvulling op de procesdimensie en de datadimensie, biedt de applicatiedimensie zicht op de individuele ICT-toepassingen die de organisatieprocessen ondersteunen. In de praktijk zijn dat tientallen grote en kleine applicaties. Sommige zijn standaardoplossingen die rechtstreeks uit de markt kunnen gehaald worden, andere zijn aangepast aan de omgeving van het lokaal bestuur en nog andere kunnen binnen de schoot van de eigen ICT-afdeling ontwikkeld zijn.

Het huidige applicatielandschap van een lokaal bestuur is doorgaans erg versnipperd door jarenlange continue verbetering in dienstverlenende silo's. *Vendor lock-in* situaties zorgden voor suboptimale oplossingen, en ad hoc aankoop en installatie van nieuwe applicaties, vaak omwille van de snelheid, heeft tot een onoverzichtelijke situatie geleid. Om de boel draaiende te houden is in sommige gevallen een niet-te-ontwarren customisering ontstaan. En tot slot treedt er bij vele lokale besturen schaduw-IT op: niet gemonitorde aanschaf, ontwikkeling en gebruik van (micro-) applicaties.

Oefening: neem eens een eenvoudig proces uit de organisatie en breng de applicatie-laag in kaart – welke technologieën worden ingezet om het proces uit te voeren? Als er verschillende applicaties zijn, hoe wordt dan de compatibiliteit ertussen verzorgd?

Noteer hier je bevindingen op basis van de bovenstaande oefening om de applicatie-lens aan de proces- en data-lens toe te voegen. Is het eenvoudig om een applicatie te identificeren en visualiseren? Welke toegevoegde waarde had de applicatie-lens in je voorbeeld?

Klik of tik om tekst in te voeren.

B.1.4. Architectuur

De ultieme wens is dat de drie besproken lenzen (proces, data, applicatie) kunnen samengebracht worden in één overkoepelend beeld. We noemen dit enterprise architecture (EA). Het is tegelijk een veelbelovende, maar ook een erg uitdagende stap in het nemen van de controle over de digitale transformatie van een lokaal bestuur. De analogie met architectuur in de bouwsector is niet toevallig: een bedrijfsarchitectuur geeft zekerheid aan de eigenaar - het lokaal bestuur – maar zorgt ook voor coördinatie tussen de vele aannemers en onderaannemers die mee aan het project bouwen – de medewerkers, freelancers, IT-leveranciers en integratoren bijvoorbeeld. Architectuur laat toe om stapsgewijs en modulair een structuur op te bouwen, zonder het einddoel uit het oog te verliezen. Momenteel ontbreekt in vele lokale besturen eender welk overzicht of architectuurplaatje.

Waarom zou je het dan toch moeten proberen?

- EA biedt een leidraad voor de strategische koers van de organisatie en de implicaties op vlak van technologie en dienstverlenende processen die daaraan vasthangen.
- Draai je aan één knop in de organisatie, dan verandert er op verschillende andere plaatsen iets. EA helpt de organisatie om die scenario's en risico's in te schatten.
- In combinatie met de digitale strategie biedt architectuur een krachtige ondersteuning bij het maken van beslissingen omtrent aankoop en ontwikkeling van digitale toepassingen.

Gelukkig hoef je niet alles zelf vanaf de grond op te bouwen. Er bestaan referentie-architecturen die lokale besturen kunnen hanteren om een eigen versie op te stellen. Zo is er in Vlaanderen het referentiekader VLOCA dat use case per use case wordt opgebouwd (Vlaamse Open City Architectuur, te vinden via <https://vloca.vlaanderen.be/>). In Nederland vind je de zeer uitgebreide Gemeentelijke ModelArchitectuur (GEMMA, te vinden via [https://www.gemmaonline.nl/index.php/Gemeentelijke_Model_Architectuur_\(GEMMA\)](https://www.gemmaonline.nl/index.php/Gemeentelijke_Model_Architectuur_(GEMMA))). Deze biedt onder andere een aanklikbaar architectuurmodel en een softwarecatalogus voor componenten van de architectuur. Tot slot is ook [VlaVirGem](#), de virtuele Vlaamse Gemeente die door VZW V-ICT-OR werd uitgewerkt een referentie voor een digitale lokale overheid.

Het heeft weinig zin halsoverkop aan een eigen architectuur te beginnen. Er zit meer heil in een stapsgewijze aanpak waarbij je de verschillende lenzen uitbouwt en aan elkaar koppelt, om uiteindelijk tot een doelarchitectuur te komen.

Lijkt de architectuur-aanpak een interessante optie voor je bestuur? Welke elementen heb je vandaag al beschikbaar en wat ontbreekt er nog om alle lenzen in een architectuur te verenigen?

Klik of tik om tekst in te voeren.

Met behulp van een absoluut grondwerk voor enterprise architectuur – ‘Enterprise architecture as strategy’, door Ross en Weill – kan je zelf achterhalen of er nood is aan een betere afstemming van de organisatiedoelen op technologische capaciteiten. Als jij je eigen organisatie hierin herkent, is het antwoord eenvoudigweg ‘ja’:

- Afhankelijk van wie je spreekt krijg je in onze organisatie als klant een ander antwoord.
- Nieuwe wetgevende kaders of vragen tot rapportering vragen een grote inspanning van ons.
- Onze organisatie mist wendbaarheid, elk nieuwe strategisch doel betekent dat we volledig opnieuw moeten beginnen.
- IT vormt consistent een bottleneck.
- Voor eenzelfde taak of activiteit hanteren we verschillende processen, ondersteund door verschillende systemen.
- Informatie die we nodig hebben om beslissingen over producten en diensten te maken is niet voorhanden.
- Sommige mensen in onze organisatie halen informatie uit één systeem om ze nadien na een kleine handeling in een ander systeem in te voeren.
- Het hoger management houdt er niet van wanneer er ICT items op de agenda verschijnen.
- We weten niet of we als organisatie waarde halen uit ICT.

B.2. Maturiteit

Met het oog op verbetering hebben besturen graag een houvast, een meetbare stand van zaken die hen toelaat te begrijpen welke aspecten van digitale transformatie goed of zwak scoren en waar verbetering kan gerealiseerd worden. Daar komt het instrument ‘digitale maturiteit’ om de hoek kijken.

Waar het eerder vermelde OESO raamwerk voor de digitale overheid, eerder een blik op de buitenkant van de organisatie biedt, mikken vele instrumenten die digitale maturiteit meten op de interne karakteristieken van de organisatie. Ze zijn typisch opgebouwd volgens een aantal dimensies of domeinen die de ‘capabilities’ van de organisatie vertegenwoordigen. Hoe meer die uitgebouwd zijn, hoe beter de organisatie gewapend is om succesvol te zijn in digitale transformatie en dus het aanpassen aan de digitale realiteit. Een bruikbare tactiek voor digitale transformatie is het project-per-project bouwen aan enerzijds de ‘capabilities’, zeg maar de interne lens, en anderzijds het wensbeeld, zeg maar de externe lens. Daarmee realiseer je dus in één klap twee doelstellingen met elk project.

Er zijn zoveel digitale maturiteitsmodellen dat het voor een lokaal bestuur niet evident is te weten waar te beginnen en hoe te vergelijken. Dit doet niet af aan het nut van een meting van je digitale maturiteit. Als je kan is het wenselijk een aantal instrumenten te vergelijken, voornamelijk op basis van de lading die ze dekken – in feite het raamwerk of denkmodel dat achter het instrument zit – of de aanbieder ervan. Het is heel gangbaar dat digitale maturiteit gemeten wordt aan de hand van een ‘self-assessment’. Maak een keuze die past bij je doeleinden en je organisatiecultuur. Ga bij voorkeur voor een niet te technisch en open instrument dat je indien in de toekomst kan herhalen om te vergelijken met de nulmeting. Hierbij een aantal suggesties:

- Zie sectie B.4.1. in dit document.
- [De Quickscan vanwege FOD BoSa](#), een laagdrempelig self-assessment voor overheden inclusief rapportering en beknopte aanbevelingen.
- [LORDIMAS: your digital maturity check | Living in EU \(living-in.eu\)](#), een Europees initiatief voor een jaarlijkse benchmark voor overheden met betrekking tot digitale maturiteit.

Deel hier je bevindingen op basis van een zelfinschatting van de digitale maturiteit van je lokaal bestuur.

Klik of tik om tekst in te voeren.

B.3. Business en IT op elkaar afstemmen (alignment)

Het samenwerkingsmodel tussen de verzameling van dienstverlenende teams die we hier samenvattend de 'business' zullen noemen enerzijds, en de IT-afdeling anderzijds, is een cruciaal element in digitale transformatie. Het is immers onmiskenbaar de IT-afdeling die de spil is in de inzet van digitale technologie. Helaas zijn deze in lokale besturen vaak ondergewaardeerd en onvoldoende gefinancierd. Daarnaast dreigen de medewerkers van deze IT-afdelingen vaak beleidsmatige of organisatorische uitdagingen (herwerking reglementering, procesbeschrijving,...) op hun bord te krijgen, net omdat deze gekoppeld zijn met de uitrol van digitale technologie. Het omkeren van die situatie, en dus het opzetten van een constructief samenwerkingsmodel, is dan ook een cruciaal aspect van digitale transformatie in het lokaal bestuur. Daar ligt een uitdaging die door het Management Team moet opgenomen worden, bij voorkeur met een volwaardige vertegenwoordiging van IT op dat niveau.



Digitale transformatie geeft aanleiding tot vragen aan en over IT, zoals de aankoop of ontwikkeling van nieuwe software, maar ook vraagstukken van organisatorische aard:

- Hoe behandelen we digitale technologie als een waarde toevoegend middel (asset)?
- Hoe bepalen we de prioriteit van investeringen in digitale technologie?
- Welke afwegingen moeten we telkens maken bij de opstart van IT-projecten? Kunnen we hier al duidelijke keuzes maken?
- Hoe bewaken we de samenhang tussen verschillende lopende IT-projecten?
- Hoe houden we de beheerskosten van IT op de langere termijn onder controle?
- Hoe beheersen we het risico van IT-projecten?
- Hoe krijgen we de nodige IT-competenties aan boord, en hoe ontwikkelen en behouden we die?
- Hoe bouwen we vertrouwen tussen de IT-dienst en de andere diensten?
- Op welke wijze kunnen we het samenwerkingsmodel verankeren in de bestaande structuren van het lokaal bestuur?

Kan je deze vragen vandaag met vertrouwen beantwoorden? Het zijn deze zaken die je in de organisatie beantwoordt door IT-strategie (gekoppeld met de digitale strategie) en governance vast te leggen.

Doe alvast de oefening aan de hand van een recente IT-aankoop of -ontwikkeling. Reconstrueer hoe het proces verliep: Welke contacten waren er tussen IT en andere diensten, verliep dit volgens een vastgelegde procedure, liep het contact vlot, hoe werden de noden van de andere diensten door IT begrepen en vertaald? In hoeverre werden strategische overwegingen meegenomen in de beslissing? Is er tevredenheid over de genomen beslissing en de manier waarop die tot stand kwam? En hoe zou het eventueel beter kunnen?

Klik of tik om tekst in te voeren.

B.4. Beknopte contextanalyse

Ter afsluiting van deze sectie, met aandacht voor de context waarbinnen de digitale transformatie zich afspeelt, stellen we je een manier voor om een beknopte analyse te maken in je organisatie. Met het onderstaande instrument zal je een inschatting maken van een aantal aspecten van digitale maturiteit. We bevragen met name de stand van zaken van:

- Digitale strategie - In welke mate staat het bestuur in zijn geheel achter digitalisatie? Hoe prioritair is digitalisering voor het bestuur?
- Digitale dienstverlening - In welke mate is het bestuur vandaag gedigitaliseerd?
- Digitale vaardigheden - In welke mate zijn digitale vaardigheden binnen het bestuur aanwezig?
- Digitale tools en technologie - In welke mate worden digitale tools in het bestuur gebruikt?
- Digitale transformatie en leiderschap - In welke mate is het bestuur klaar om een grote digitale stap voorwaarts te zetten?

De dimensies en vragen zijn afgeleid van bestaande meetinstrumenten en weerspiegelen ook de voorgaande secties waarin verschillende lenzen op de organisatie besproken werden.

Het beantwoorden van de vragen doe je bij voorkeur in een workshop samen met de voornaamste betrokkenen in de organisatie, maar het kan ook in aparte interviews of zelfs als een eigen voorlopige inschatting.

B.4.1. Digitale Strategie

1. Is er in het Bestuursakkoord/Meerjarenplan (of andere bestuursdocumenten) een digitale strategie/ doelstellingen opgenomen?

Ons bestuur heeft nog geen digitale strategie of doelstellingen uitgeschreven

Binnen ons bestuur heerst een ongeschreven strategie, maar deze leidt niet tot concrete plannen of projecten

Ons bestuur heeft een geschreven digitale strategie die enkel vermeldt dat er in de toekomst meer gedigitaliseerd moet worden

Ons bestuur heeft een geschreven digitale strategie die de concrete doelstellingen en actiepunten voorziet voor de komende jaren

Klik of tik om tekst in te voeren.

2. Is er een concrete planning om de digitaliseringsdoelstellingen stelselmatig aan te pakken?

- Ons bestuur heeft nog geen concrete planning met actiepunten en tijdslijn
 - Ons bestuur heeft al een globale planning voor de komende jaren, maar nog geen actiepunten per jaar
 - Ons bestuur heeft al een concrete planning per doelstelling over de komende jaren
 - Niet van toepassing
-

Klik of tik om tekst in te voeren.

3. Wordt er een specifiek budget voorzien voor digitalisatie in het meerjarenplan van het bestuur?

- Ons bestuur heeft nog geen specifiek budget voorzien voor digitalisering
 - Ons bestuur heeft nog geen specifiek budget voorzien, maar dit kan toegewezen worden wanneer er beslist wordt om een digitaliseringsproject te realiseren
 - Ons bestuur voorziet jaarlijks een vast budget voor digitalisering
 - Niet van toepassing
-

Klik of tik om tekst in te voeren.

4. Heeft het bestuur reeds ervaring met digitalisatietrajecten?

- Ons bestuur heeft nog geen digitaliseringstraject(en) doorlopen
 - Ons bestuur heeft reeds enkele voorstellen bekeken, maar er is nog niets concreet gerealiseerd
 - In ons bestuur zijn reeds één of meerdere trajecten succesvol geïmplementeerd
-

Klik of tik om tekst in te voeren.

5. Wat denkt het bestuur over een dienstverlening aan burgers/ondernemingen die volledig digitaal zou verlopen?

- Dat is onmogelijk of onwenselijk
 - Het zou veel tijd en middelen kosten, maar is zeker mogelijk
 - Dat is perfect haalbaar en wenselijk
-

Klik of tik om tekst in te voeren.

6. Welke doelstellingen zou het bestuur willen bereiken door digitalisering?

- Bijblijven met de heersende IT-trends
 - Medewerkers de kans geven om moderne tools in te zetten in hun werk
 - Klanten (burgers en bedrijven) een moderne en efficiënte dienstverlening aanbieden
 - De interne werking (processen) optimaliseren
-

Klik of tik om tekst in te voeren.

7. Op welke wijze worden beslissingen genomen binnen het bestuur?

- Op basis van vorige ervaringen en inzichten
 - Op basis van best practices (goede ervaringen bij andere collega's of besturen)
 - Op basis van vooraf bepaalde regels
 - Op basis van stemmen
 - Op basis van data/feiten
 - Weet ik niet
-

Klik of tik om tekst in te voeren.

B.4.2. Digitale Dienstverlening

1. In hoeverre zijn de processen binnen het bestuur gedocumenteerd?

- De dienstverlening binnen het bestuur verloopt zonder zich te baseren op uitgeschreven processen
 - Een klein deel van de processen is omschreven (< 30%)
 - Een aanzienlijk deel van de processen is omschreven (30% tot 70%)
 - Een aanzienlijk deel/quasi alle interne en externe processen zijn omschreven (> 70%)
-

Klik of tik om tekst in te voeren.

2. In hoeverre zijn de processen binnen het bestuur gedigitaliseerd?

- De dienstverlening binnen het bestuur verloopt quasi volledig analoog
 - Een klein deel van de processen verloopt digitaal (< 30%)
 - Een aanzienlijk deel van de processen verloopt digitaal (30% tot 70%)
 - Een aanzienlijk deel/quasi alle interne en externe processen verlopen digitaal (> 70%)
-

Klik of tik om tekst in te voeren.

3. Worden de dienstverleningsprocessen geëvalueerd en geoptimaliseerd?

- Onze dienstverleningsprocessen worden niet gemonitord en verbeterd
 - Onze dienstverleningsprocessen worden ad hoc aangepast, bijvoorbeeld wanneer er grote problemen opduiken
 - Onze dienstverleningsprocessen worden regelmatig geëvalueerd om verbeteringen uit te voeren
-

Klik of tik om tekst in te voeren.

4. Worden burgers/ondernemers ondervraagd over de dienstverlening vanuit het bestuur?

Er wordt nooit klanttevredenheidsonderzoek verricht

Er wordt zelden een klanttevredenheidsonderzoek verricht

Het bestuur ondervraagt vaak burgers/ondernemingen i.v.m. hun tevredenheid over de dienstverlening

Klik of tik om tekst in te voeren.

5. In hoeverre werken de interne diensten samen wanneer het om digitalisering gaat?

Bestuur is nog niet klaar/er is nog niet gedacht aan een transversale aanpak qua digitalisering binnen het bestuur

Digitale trajecten worden enkel binnen een specifieke dienst uitgevoerd

Er is een overkoepelende en gedragen aanpak voor digitale transformatie

Klik of tik om tekst in te voeren.

6. Wie is aangeduid om digitalisering binnen het bestuur op te volgen?

Management team/College van Burgemeester en Schepenen

Er zijn specifieke diensten/personen binnen het bestuur aangeduid om digitalisering op te volgen en vorm te geven

Er zijn geen specifieke diensten/personen aangeduid, enkel bij een concreet digitaliseringsvoorstel wordt iemand aangeduid

Voor digitaliseringstrajecten wordt meestal beroep gedaan op externe partijen

Klik of tik om tekst in te voeren.

7. Heeft het bestuur een uitgewerkt beleid omtrent informatieveiligheid en privacy?

Er is nog geen beleid omtrent gegevensbescherming en privacy opgesteld

Er is in het verleden een GDPR-beleid opgesteld, maar deze is nooit verder bijgewerkt

Er is in het verleden een GDPR-beleid opgesteld, en deze wordt regelmatig bijgewerkt

Ons bestuur heeft een eigen functionaris voor gegevensbescherming

Klik of tik om tekst in te voeren.

8. Wordt door het bestuur data/informatie verzameld vanuit de gebruikte tools om daarna in te zetten als beslissingsmiddel?

- Er wordt geen data verzameld of opgevraagd vanuit de tools
- Data wordt ad-hoc en manueel opgevraagd vanuit de gebruikte tools
- Er wordt op regelmatige tijdstippen data opgevraagd op manuele wijze
- Er wordt op regelmatige tijdstippen data opgevraagd op een geautomatiseerde wijze

Klik of tik om tekst in te voeren.

9. Waarvoor wordt de opgeslagen/opgevraagde data gebruikt?

- Om statistieken/rapporten op te maken
- Op vraag van Managementteam/College Burgemeester en Schepenen
- Op vraag van externen
- Om vorm te geven aan het beleid en beslissingen te nemen
- Om onze dienstverlening (processen) te verbeteren

Klik of tik om tekst in te voeren.

10. Worden de prestaties binnen het bestuur gemonitord o.b.v. data en hoe vaak?

- Nee, de prestaties van het bestuur worden niet gemonitord
- Ja, de prestaties van het bestuur worden ad-hoc gemonitord (bij een vraag, probleem, ...)
- Ja, de prestaties van het bestuur worden jaarlijks gemonitord
- Ja, de prestaties van het bestuur worden continu gemonitord

Klik of tik om tekst in te voeren.

11. Waar worden de gegevens van het bestuur opgeslagen?

- Op interne servers
- In de cloud
- Combinatie van beide (op interne servers en in de cloud)
- De gegevens worden niet opgeslagen

Klik of tik om tekst in te voeren.

12. Hoe is de gemeentelijke website opgebouwd?

De structuur/inhoud van de website weerspiegelt de interne structuur van onze organisatie (dienstverlening vanuit de verschillende diensten)

De structuur/inhoud van de website richt zich in de eerste plaats tot de klant en wat hij nodig heeft (de klant wordt niet direct geleid naar een bepaalde dienst, maar eerder naar onze producten)

Een combinatie van bovenstaande (eerst wordt klant naar een bepaalde dienst geleid en daarna naar een bepaald product)

Klik of tik om tekst in te voeren.

13. Voor welke IT-of digitaliseringsaspecten doet het bestuur beroep op externe leveranciers/consultants?

Klik of tik om tekst in te voeren.

B.4.3. Digitale Vaardigheden

1. Hoe open is het bestuur/de medewerkers om nieuwe digitale tools in te voeren in de dagdagelijkse werking?

Bestuur/medewerkers zijn eerder terughoudend - ze wachten af om te zien of dit bij andere besturen werkt

Bestuur/medewerkers zijn eerder open voor nieuwe tools, maar ze willen eerst zien hoe deze werkt

Bestuur/medewerkers zijn eerder open voor nieuwe tools, en willen graag meehelpen om zo'n tool uit te bouwen voor ons bestuur

Klik of tik om tekst in te voeren.

2. Hoe worden de digitale vaardigheden van de interne medewerkers op peil gehouden?

Interne medewerkers krijgen/volgen geen specifieke opleidingen (ICT, computer gebruik, software gebruik, omgaan met informatie...)

Interne medewerkers krijgen geen specifieke opleidingen, maar er worden soms opleidingen op eigen initiatief gevolgd

Interne medewerkers worden regelmatig gestimuleerd door het bestuur om opleidingen te volgen om hun digitale vaardigheden bij te spijkeren

Interne medewerkers worden verplicht door het bestuur om opleidingen te volgen om hun digitale vaardigheden voortdurend te verbeteren

Alle medewerkers hebben een eigen opleidingsplan, naargelang hun functie binnen het bestuur

Klik of tik om tekst in te voeren.

3. Op welk manier/via welk kanaal worden de digitale vaardigheden van interne medewerkers op peil gehouden?

Klassieke opleiding
Webinar/online cursus
Leren van elkaar/collega's/leidinggevende
Conferenties/seminaries/studiedagen

Klik of tik om tekst in te voeren.

4. In welke mate is ICT als afdeling klaar om digitale transformatie aan te vatten?

Er is een grote achterstand qua ICT infrastructuur, capaciteit en competentie
De ICT organisatie heeft de juiste basis gelegd om tot digitale transformatie van het bestuur over te gaan
De ICT organisatie is de drijvende kracht achter digitale transformatie in ons bestuur

Klik of tik om tekst in te voeren.

5. Omgaan met data & informatie

De doorsnee medewerker van onze organisatie is niet vertrouwd met het belang en goed beheer van data
De doorsnee medewerker van onze organisatie begrijpt dat data waardevol is en draagt er zorg voor
Elke medewerker in de organisatie onderkent het belang van data,
en draagt bij tot een data-gedreven organisatie

Klik of tik om tekst in te voeren.

B.4.4. Digitale Instrumenten

1. Maak een lijst van de voornaamste ondersteunende IT systemen bij het bestuur.

Denk aan operating system (OS), CRM software, ERP software, Digitaal Dossierbeheersysteem (indiening dossier en afhandeling), Servicedesk toepassing, DMS (Documentmanagementsysteem), archiefbeheer toepassing, boekhoudkundig systeem, rapporteringstools, ...

Klik of tik om tekst in te voeren.

2. Welke digitale communicatiekanalen worden gebruikt binnen het bestuur om intern met elkaar te communiceren?

E-mail
Intranet
Sociale media (Facebook, Instagram, ...)
Samenwerkingsplatformen (bv. SharePoint, MS Teams, Skype, OneDrive, CRM/Dossierbeheersysteem, ...)

Klik of tik om tekst in te voeren.

3. Welke digitale communicatiekanalen worden gebruikt door het bestuur om te communiceren met de externe wereld (burgers en ondernemingen)?

E-mail/telefoon

Website (met contactinformatie per dienst of product)

Sociale media (welke?)

Samenwerkingsplatformen (bv. SharePoint, MS Teams, Skype, OneDrive, CRM/Dossierbeheersysteem, ...)

Blogs, forums, sociaal-buurtnetwerksite

Klik of tik om tekst in te voeren.

4. Hoe wordt de efficiëntie en effectiviteit van de externe communicatiekanalen gemeten?

Deze wordt niet gemeten/er zijn geen cijfers omtrent de verdeling van de verschillende kanalen

Er zijn slechts partiële cijfers over het gebruik van de externe communicatiekanalen en hun efficiëntie/effectiviteit

Alle communicatiekanalen worden opgevolgd en de efficiëntie/effectiviteit is gekend

Klik of tik om tekst in te voeren.

5. Worden er analyses uitgevoerd op basis van de communicatiekanalen of de databanken van de gebruikte software?

Nee, er worden geen analyses uitgevoerd

Ja, er worden soms ad-hoc analyses uitgevoerd

Ja, er worden regelmatig analyses uitgevoerd

Ja, er worden op een geautomatiseerde manier analyserapporten gegenereerd

Klik of tik om tekst in te voeren.

6. Wie beheert de technologische omgeving (hardware, software, netwerk) binnen het bestuur?

De technologische omgeving is volledig in eigen beheer (door eigen IT-afdeling)

De technologische omgeving is deels in eigen beheer (door eigen IT-afdeling) en wordt deels beheerd door een externe IT-leverancier

De technologische omgeving wordt volledig beheerd door een externe IT-leverancier

Klik of tik om tekst in te voeren.

7. Wie beheert en/of onderhoudt de gemeentelijke website?

De gemeentelijke website is volledig in eigen beheer (door eigen IT-afdeling en andere diensten)

De gemeentelijke website is deels in eigen beheer (door eigen IT-afdeling en andere diensten) en deels beheerd door een externe IT-leverancier

De gemeentelijke website wordt volledig beheerd door een externe IT-leverancier

Klik of tik om tekst in te voeren.

8. Heeft het bestuur een digitaal loket/e-loket op de gemeentelijke website?

Nee, ons bestuur heeft nog geen digitaal loket

Ja, ons bestuur heeft een digitaal loket dat uitsluitend gericht is naar burgers

Ja, ons bestuur heeft een digitaal loket dat uitsluitend gericht is naar ondernemingen

Ja, ons bestuur heeft een digitaal loket dat gericht is naar burgers en ondernemingen

Klik of tik om tekst in te voeren.

9. Welke dienstverlening wil het bestuur in de komende maanden (prioritair) digitaliseren?

Diensten voor burgers

Diensten voor ondernemingen

Diensten voor verenigingen

Diensten voor burgers, verenigingen en ondernemingen

Geen

Klik of tik om tekst in te voeren.

B.4.5. Digitale Transformatie & Leiderschap

1. Ten opzichte van andere lokale besturen van gelijkaardige omvang, hoe digitaal matuur is je bestuur?

We lopen achterop

We bevinden ons in de grote middengroep

We zijn voorlopers

Klik of tik om tekst in te voeren.

2. Digitale transformatie wordt een hoofdzaak in de agenda voor de volgende bestuursperiode

Ja

Hopelijk maar niet zeker

Neen

Klik of tik om tekst in te voeren.

3. In welke mate worden de digitale leiderschapsrollen op dit moment in de organisatie vervuld?

a. Vooruitziend digitaal leiderschap:	helemaal niet	matig	goed	uitmuntend
b. Gidsend digitaal leiderschap:	helemaal niet	matig	goed	uitmuntend
c. Visionair digitaal leiderschap:	helemaal niet	matig	goed	uitmuntend
d. Verankerend digitaal leiderschap:	helemaal niet	matig	goed	uitmuntend

Klik of tik om tekst in te voeren.

Op dit punt van het denkproces heb je zicht op de basisbegrippen en de context waarin je lokaal bestuur een digitale transformatie tot stand probeert te brengen. Hoog tijd dus om de verschillende elementen samen te brengen in een gebalde vorm die de ambitie en hoe ze te bereiken voor je lokaal bestuur specificeert.

C. Bepaal de koers

Op dit punt in deze reflectie zou je in staat moeten zijn om een eerste blauwdruk te maken van de digitale transformatie van je eigen organisatie, en die vervolgens voor te leggen aan de relevante collega's en organen in het lokaal bestuur. Het is belangrijk om dit in eigen woorden te kunnen doen. Dus we geven je in deze sectie de elementen mee die je daar minimaal voor nodig hebt en waarvoor de voorgaande secties houvast bieden. De optelsom van deze elementen is wat we noemen '**een digitale ambitienota**'. Die nota kan je met een beperkte groep realiseren en vervolgens voorleggen aan de belanghebbenden. In de eerste plaats is het aan het Management Team om de ambitienota te wijzigen en/of te valideren.

C.1. De Digitale Ambitienota

C.1.1. Wat is digitale transformatie en waarom doen we het?

Leg bondig uit wat je bedoelt als je over digitale transformatie spreekt. Geef met andere woorden een eigen of ontleende definitie mee. Geef ook aan wat er eventueel buiten valt en je dus niet bedoelt met het begrip digitale transformatie. Eén van de aandachtspunten hier is het verschil tussen 'digitale transformatie' enerzijds en 'digitaliseren' of 'automatiseren' anderzijds, een veelvoorkomende spraakverwarring met mogelijks grote gevolgen, zoals we eerder aangaven in dit document (zie sectie A).

Verder is het verstandig om het doel van de digitale ambitienota duidelijk te communiceren. Leg dus uit wat je wenst te bereiken met het voorleggen van de nota. Ben je bijvoorbeeld op zoek naar een klankbord en draagvlak bij het managementteam? Dan is de digitale ambitie meer een eerste versie die kan aangepast en uitgewerkt worden. Of is deze versie bedoeld ter goedkeuring en uitvoering in de nabije toekomst? Dan kan je nog sleutelen aan punten en komma's, maar u wil vooral een duidelijke *go* of *no go* krijgen.

Tot slot kan je best ook iets zeggen over de timing van deze interventie. Waarom moet het bestuur zo nodig nu actie ondernemen en met de digitale ambitie aan de slag gaan? Gebruik in elk geval argumenten die passen in het denkkader van je eigen bestuur. Zijn er recente onderzoeken naar de tevredenheid van burgers over de (digitale) dienstverlening? Vond er recent een maturiteitsonderzoek of audit plaats met duidelijke verbeterpunten? Dient zich een opportuniteit aan in de vorm van andere grote transformatieprojecten in de organisatie? Of zijn er subsidieprogramma's van andere overheden, bijvoorbeeld de EU, waar het lokaal bestuur haar digitale transformatie aan op kan hangen?

Hoe ziet onze versie van de digitale overheid er uit? Maak het wensbeeld tastbaar

Het kan best moeilijk zijn voor de doelgroepen in je organisatie, die niet op regelmatige basis met digitale technologie en strategie bezig zijn, om zich een beeld te vormen van de digitale toekomst. Help hen door een sprekend beeld voor te stellen over hoe die digitale toekomst er kan uitzien. Voor het invullen van dit element van de digitale ambitienota kan je terugrijpen naar sectie A1 van dit document.

Werk met voorbeelden van andere besturen waaraan het lokaal bestuur zich kan spiegelen. U kan ook een vertaalslag in leidende principes maken of een to-be beschrijving van de dienstverlening van de toekomst (zie context analyse). Als het over dienstverlening gaat is een zogenaamd happy flow-scenario – een typische casus zonder uitzonderingen en fouten – voor verschillende burger-personas of medewerkers ook een mogelijke optie.

C.1.2. Hoe zou je het aanpakken? Doe een eerste voorstel om de digitale transformatie in de praktijk om te zetten

Zet vervolgens een pad uit met minimale acties om bovenstaand wensbeeld ten eerste te verfijnen, valideren en tot slot in de praktijk te brengen. Met andere woorden, formuleer een plan van aanpak met concrete acties om de digitale strategie te bevestigen en vervolgen in de praktijk te brengen. Je kan daarbij uitgaan van een analyse die aangeeft welke hindernissen er tussen de huidige toestand en het wensbeeld lijken te liggen en hoe deze te overwinnen. Het gaat vermoedelijk nog niet om een voldragen en gedetailleerd plan maar wel een schets van hoe het er ongeveer moet uitzien.

C.1.3. Vertaal de aanpak door naar een budgetinschatting en een tijdslijn

Vertel de organisatie welke tijdslijn mogelijk is, en welke volgorde van werken noodzakelijk is. Tenslotte kan je hier ook al een inschatting maken van wat het zou kunnen kosten. Hoewel dit een weinig betrouwbare inschatting zal zijn is de onderliggende boodschap heel belangrijk. Met name dat 'digitale transformatie ontegensprekelijk ingrijpend is en geen vrijblijvende oefening.' Ze zal er niet komen zonder voldoende tijd en middelen vrij te maken om de ambities te realiseren.

Geef zicht op de planning in termen van jaren maar zeker ook legislaturen. Voor welke zaken is politieke instemming nodig, waar volstaat een beslissing van het MT?

C.1.4. Wie zal wat doen? Bepaal de rollen en structuren die de digitale transformatie verder moeten vormgeven

Ga vervolgens aan de slag met een voorstel tot eigenaarschap en structuur. Stel een traject voor om met de digitale ambitienota verder te gaan, geef aan wie al een rol heeft en stel voor wat er nog ontbreekt of wat je verwacht van het MT en CBS en andere rollen in de organisatie. Dit is je kans om een duidelijke verwachting uit te spreken en een engagement te vragen (en krijgen).

Denk na over een minimale structuur (governance) die de ambitie en de voortgang dient te borgen en ondersteunen. Het kan gaan om een soort *task force* met inbreng van verschillende disciplines, een projectstructuur (met stuurgroep en projectteam), het creëren van bepaalde functies of het aanpassen van bestaande structuren in de organisatie. Een handig hulpmiddel kan gevonden worden in een [RACI matrix](#). Deze techniek stelt in staat om ieders rol in bijvoorbeeld een project of in dit geval de aanpak van de digitale transformatie te duiden. Op het niveau van alle taken wordt bepaald wie verantwoordelijk (Responsible), aansprakelijk (Accountable), te consulteren (Consulted) of te informeren (Informed) is.

Ook externe begeleiding is een optie, maar ken de nadelen en voorwaarden vooraleer je dat pad bewandelt. Vergeet in dit luik ook niet te duiden waar externe partners kunnen helpen. We denken daarbij aan Digitaal Vlaanderen, POLIS, V-ICT-OR, een digitale tweeling gemeente, VVSG, ABB, Lokaal Digitaal ...

Stappen	Methodes en tools	Doelgroep	Output en uitkomst
Bewustwording creëren rond de impact van digitale technologie	Externe sprekers, voorbeeldcases, studies, interne problematieken aankaarten, studietrip, technologie foresight, context analyse, maturiteitsmeting, burgerbevragingen, digitale ambitienota...	Management Team, Diensthoofden en College van de Burgemeester en Schepenen	Digitaal staat op de radar bij beleidsmakers en uitvoerders – er is algemeen begrip maar nog geen diepe kennis – de urgentie is duidelijk
Uitwerken van een visie op digitale transformatie (i.e. een digitale strategie op maat van het lokaal bestuur)	Scenario denken, workshops, moodboards, interviews, intern traject (gefaciliteerd), strategievorming, digitale overheidsmodellen, leidende principes, storyboards ...	Management Team (!! Inclusief ICT), Diensthoofden en College van de Burgemeester en Schepenen	Gedragen ambitienota (doelstellingen en ruwe tijdslijn) Dienstverleningsmodel en doelarchitectuur
Opzetten van een minimale structuur	Governance, projectwerking, digitaal leiderschapsmodel, communities of practice ...	Management Team, stafdiensten	Een minimale maar duidelijke structuur, eigenaarschap, mandaat
Programmawerking digitale transformatie opstarten	Programma- en project management, aanpassing van de huidige organisatiestructuur, nieuwe (virtuele) organisatiestructuur, externe coaching, prioriterings-mechanismen, ...	Management Team, Programma-manager, ICT, stafdiensten	Programma = samenhangende doelstellingen, ritme + projecten met toegekende VTE en budget, prioriteiten
En dan begint het pas echt ... (project management, verandermanagement, architectuur, procesoptimalisatie en ...)	Adoptiematrix	De hele organisatie	Stakeholders in kaart, draagvlak voor digitale transformatie

C.2. Digitale transformatie als verandering in de organisatie faciliteren

Het is noodzakelijk digitale transformatie holistisch te benaderen en met verandermanagement te koppelen van bij het begin van het traject. Elke organisatie vormt immers een systeem waarvan alle aspecten met elkaar verbonden zijn. Het 5-sterren model van de auteur in de organisatietheorie J. Galbraith biedt een houvast om die aspecten en hun onderlinge relaties op de kaart te zetten. Je kan het bij organisatieveranderingen, inclusief digitale transformatie, hanteren als een wegwijzer: je dient voor een effectieve en duurzame verandering acties te ondernemen in elk van de aspecten en ze ook logisch op elkaar af te stemmen. Geen structuur zonder strategie bijvoorbeeld, en processen op een bepaalde manier inrichten zonder de prestatiemeting eraan aan te passen levert ook niet de gewenste resultaten op. Ook als je niet meteen elk van deze aspecten kan beïnvloeden is het belangrijk ze te erkennen en er op termijn naar terug te keren om er alsnog de nodige acties aan te koppelen. Als het draagvlak en eigenaarschap bij het Management Team tot stand is gebracht zijn daartoe in principe alle tools voorhanden.



iv. *De organisatie als systeem - het 5-STAR model volgens Galbraith, J.R., 2014. Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels. John Wiley & Sons*

C.2.1. Tips & Tricks

- Gebruik taal die eigen is aan het bestuur en gericht op het doelpubliek, waarschijnlijk Management Team en College van Burgemeester en Schepenen. Met een overdaad aan jargon vervreem je de toehoorder of lezer.
- Veranker de uitleg in de lokale context door middel van verwijzingen naar intern actuele thema's, door het geven van concrete voorbeelden van projecten of uitdagingen, het linken aan andere documenten (vb. het meerjarenplan, organisatiebeheersing,...), en externe ontwikkelingen en voorbeelden (vb. de stand van zaken in buurgemeenten).
- Wees zo expliciet mogelijk over de voordelen (voor burger, efficiëntie, transparantie van bestuur, ...) en eerlijk over de uitdagingen.
- Ambitie: wees realistisch maar vooruitstrevend (geen status quo of lippendienst), geef eventueel verschillende scenario's mee
- Vraag een mandaat maar leg ook uit wat de verwachte betrokkenheid van de doelgroep is.

C.2.2. Valkuilen

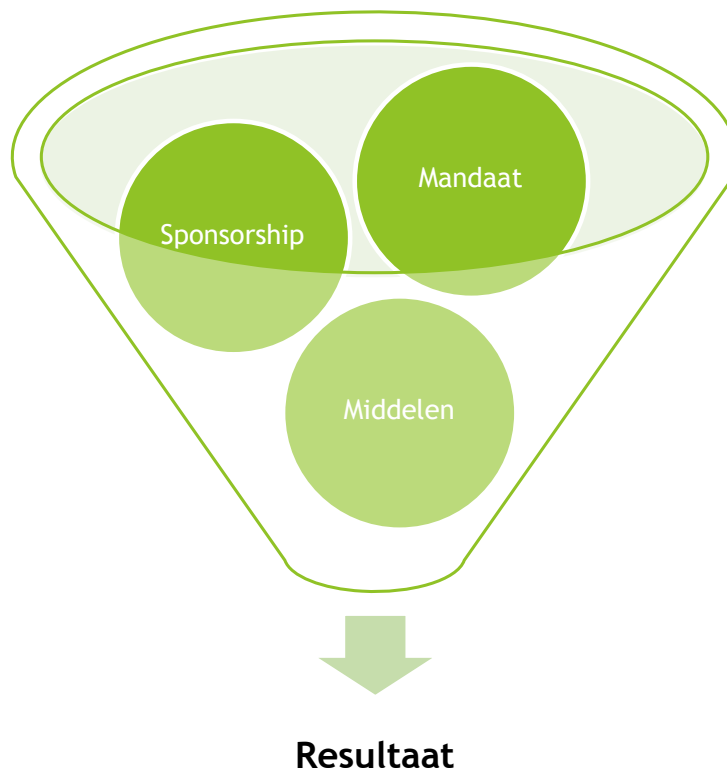
Een aantal reacties of situaties zou je na het voorstellen van de digitale ambitienota niet meer mogen krijgen. Als ze toch komen dan is er nog werk aan de winkel qua communicatie en draagvlakcreatie. Hier zijn een aantal frequente, absoluut-te-vermijden, valkuilen:

- Digitale transformatie is een project
 - ↔ Dit impliceert dat digitale transformatie een duidelijk begin en einde kent, en een beperkte scope heeft. Het risico is dat men de draagwijdte van transformatie en de benodigde middelen onderschat. Digitale transformatie kan wel een programma zijn waaronder meerdere projecten vallen, waarvan de samenhang belangrijk is. In het ideale geval wordt de programmawerking verankerd in de bestaande structuren van de organisatie.
- Digitale transformatie is een IT-only inspanning
 - ↔ Zoals we het eerder definieerden is digitale transformatie een zaak van de business en vereist het een holistische aanpak. IT is een belangrijke partij, maar beschikt doorgaans niet over de middelen en competentie om een organisatiebreed verandertraject te coördineren.
- Wel een plan, maar geen eigenaar
 - ↔ Zelfs indien alle hoofden ja knikken heb je nog niet de gewenste uitkomst van een vergadering over de digitale ambitie. Een plan zonder eigenaar is immers dode letter. Er kunnen meerdere eigenaars zijn maar ook dan is een heldere beheerstructuur wenselijk (governance!).
- Doe dat er anders nog even bij
 - ↔ Wie goed opgelet heeft in de vorige secties heeft begrepen dat digitale transformatie een werk van lange adem is, met een heel brede impact. Dat laat je niet over aan een reeds overbezette ambtenaar. Voorzie dus altijd een afdoende toewijzing van middelen voor overkoepelende taken (programmamanagement) en voortgangsbewaking.
- Bouwen op wankel fundamente
 - ↔ Het is verleidelijk om maar meteen over te gaan tot het digitaliseren van processen en nieuwe software aan te kopen. Dat is immers eenvoudiger dan het sleutelen aan strategie, structuur, vaardigheden en architectuur. Maar het leidt ook tot onbeheersbare risico's. Sla dus geen stappen over.
- Dat gaan we allemaal uitbesteden
 - ↔ Er is zeker een tijd en plaats voor ondersteuning door consultants en integratoren. Maar niet wat betreft de kern van de digitale transformatie. Het maken van strategische keuzes en het uitwerken van een digitale toekomstvisie is een onvervreemdbaar onderdeel van goed management en bestuur in een lokale overheid. Je kan bijvoorbeeld wel gebruik maken van procesbegeleiders, maar houdt altijd zelf de pen vast bij belangrijke beslissingen in de digitale transformatie.
- Dit is alleen voor grote lokale besturen
 - ↔ De omvang van de opdracht kan afschrikkend werken op politiek en ambtenarij in kleinere besturen. Maar het is een waanbeeld dat kleine besturen niet actief moeten bouwen aan een digitale organisatie. Het kan al helpen om te denken in incrementele stappen, eerder dan radicale sprongen. Kleinere besturen hebben overigens een voordeel doordat ze minder coördinatiekosten hebben. Voorts kunnen ze door samenwerking met anderen ook schaalvoordelen creëren.

C.2.3. Eigenaarschap, governance en verandermanagement

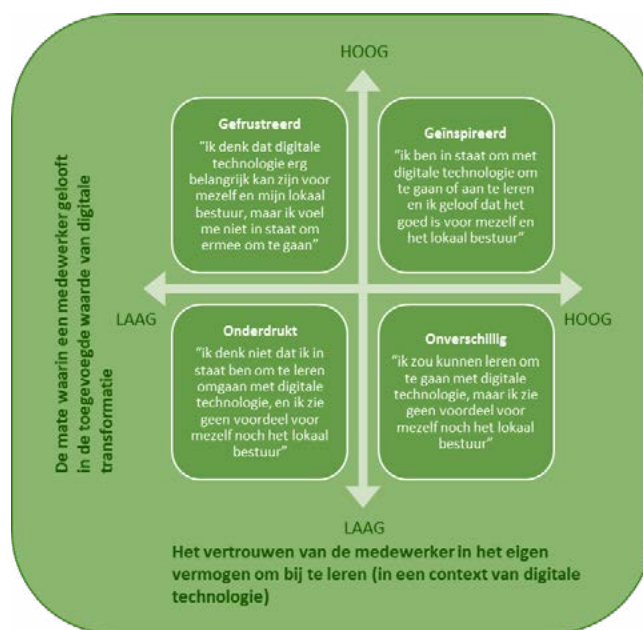
Wanneer het werk van strategievorming gedaan is, durft er al eens een probleem opduiken bij de implementatie. Hoewel het min of meer duidelijk is wat er moet gebeuren en waar de organisatie heen wil, is er een gebrek aan daadkracht en eigenaarschap. Projecten stranden dan, en de strategie blijft dode letter.

Herinner je, uit het hoofdstuk rond digitaal leiderschap:



Met andere woorden, het is noodzakelijk voor een gewaarborgd eindresultaat dat het eigenaarschap voor digitale transformatie en de deelprojecten die daaronder vallen duidelijk wordt toebedeeld en opgenomen. Dit beperkt zich niet tot de wil om te veranderen maar ook de ruimte en middelen om aan de doelstellingen te werken en een mandaat vanwege de top van de organisatie om beslissingen te nemen en stappen vooruit te zetten. Het kan helpen om digitale transformatie als programma te structureren om tijd en middelen duidelijk toe te wijzen.

Met governance bedoelen we in deze context het geheel aan afspraken, processen en structuren die gezamenlijk het kader vormen waarbinnen beslissingen met betrekking tot digitale transformatie kunnen genomen en opgevolgd worden.



v. De adoptiematrix. Uit *Developing a digital mindset*, HBR 2022, Neeley & Leonardi

Kan je voorspellen hoe de medewerkers van je organisatie op de veranderingen die met digitale transformatie gepaard gaan, zullen reageren? Neeley en Leonardi hanteren een eenvoudig model dat helpt om de verschillende reacties van medewerkers te kaderen. Het is herkenbaar en gemakkelijk te interpreteren en wordt opgebouwd volgens twee assen: het vertrouwen van de medewerker in het eigen vermogen om bij te leren, en de mate waarin de medewerker gelooft in de toegevoegde waarde van de voorgestelde digitale transformatie. Afhankelijk van het kwadrant waarin de medewerker zich bevindt, zijn andere acties wenselijk, gaande van opleiding over inspiratiesessies tot interne communicatie.

Maak een ruwe inschatting van de percentages medewerkers die in elk van de kwadranten zou kunnen zitten, hoe je deze groep zou kunnen herkennen en hoe je ze richting het kwadrant ‘geïnspireerde medewerkers’ kan bewegen?

Kwadrant	Percentage medewerkers	Hoe te herkennen	Acties
Geïnspireerd	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.
Onverschillig	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.
Gefrustreerd	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.
Onderdrukt	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.	Klik of tik om tekst in te voeren.

Dit is nog maar het begin

Digitale transformatie is een werk van lange adem. We hopen dat dit meer dan duidelijk is op dit punt. Maar met de juiste aanpak en de nodige volharding is het zeker haalbaar. Dit draaiboek beschrijft een aantal van de elementen die een lokaal bestuur nodig heeft om de trein op de rails te krijgen en in beweging te zetten.

We vatten het nog even samen:

- Je hebt intussen bepaald wat digitale transformatie is en er een gemeenschappelijke taal rond gecreëerd
- Je hebt de vertaalslag gemaakt naar het eigen lokaal bestuur en hoe digitale technologie zal ingezet worden om de doelen van de organisatie te bereiken
- Je hebt de context waarbinnen die doelen moeten bereikt worden in kaart gebracht en beschreven aan de hand van processen, data, applicaties en de systeemlogica die dit alles verbindt
- Op basis daarvan ben je in staat om aan te duiden welke stappen moeten genomen worden en welke investeringen moeten gepland worden om je lokaal bestuur op het juiste spoor te zetten
- Je hebt een voorstel geformuleerd om een ondersteunende structuur op maat van je lokaal bestuur op te richten
- Je weet hoe je als individu en team het leiderschap kan uitoefenen om de digitale transformatie in de organisatie te begeleiden
- Je hebt zicht op het verandertraject en de opbouw van digitale vaardigheden die onvermijdelijk bij het transformatieproces horen
- Je hebt dit alles in een digitale ambitienota voorgesteld en laten goedkeuren door het management, die toelaat de digitale transformatie voor te stellen aan collega's, beleidsmakers en partners

Het vermijden van bekende valkuilen, planmatig maar toch flexibel aanpakken van het traject, en het voorzien in een klankbord helpt de organisatie al een eind op weg.

Als initiatiefnemer en ambassadeur in digitale transformatie van een lokaal bestuur kan de weg erg lang lijken en het bereiken van de bestemming onzeker. Doe dus zeker een beroep op de vele ondersteuners en gelijkgezinden die je missie delen om stap voor stap de digitale overheid vorm te geven.

Provincie Oost-Vlaanderen,
departement POLIS

polis@oost-vlaanderen.be