

## Van harte gefeliciteerd met de verkiezing van uw gemeenteraadslid!

Geacht Raadslid,

Gemeenten staan de komende jaren voor grote opgaven, waaronder de energietransitie, woningbouwopgave, klimaatadaptatie, complexe vraagstukken in het sociaal domein en budgetuitdagingen. Wat ontzettend goed dat u bereid bent die opgaven op te pakken. Daar kunt u wellicht wel wat hulp bij gebruiken. Daarom bieden wij u onze **whitepaper 'Maak digitalisering chefsache'** (zie pag. 2) aan. En we geven u ter overweging mee om **een passage op te nemen in het akkoord** (in grijs kader) waar het nieuwe gemeentebestuur mee aan de slag gaat.

### Maak digitalisering chefsache

Bij bijna alle grote veranderingen waar gemeenten mee te maken hebben, speelt digitalisering een belangrijke rol. In de praktijk zien we echter dat het onderwerp bij veel gemeenten niet de bestuurlijke aandacht krijgt die het verdient. Dit terwijl de digitale keuzes vaak politiek of ethisch van aard zijn en impact hebben op het hele gemeentelijk apparaat.

### De koers voor de komende jaren

De komende weken zijn bepalend voor de koers die uw gemeente de komende jaren gaat varen. We hopen dat onze whitepaper helpt bij de totstandkoming van het akkoord waarmee het nieuwe gemeentebestuur gaat werken. Daarom geven we u ter overweging ook graag de volgende passage mee voor in dat akkoord:



#### Passage voor in het akkoord:

"Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen veranderen de manier waarop we wonen, werken en samenleven. Dit vraagt van de gemeente dat we sneller en wendbaarder worden. We richten daarom een transitieteam op dat de veranderingen die nodig zijn aanjaagt, maar tegelijkertijd de kernprocessen van ons gemeentelijk apparaat bewaakt. Dit transitieteam vormt de motor van onze digitale transformatie."



### Een whitepaper om u te helpen

In onze whitepaper gaan we dieper in op de rol die digitalisering speelt bij veranderingen in uw gemeente. Digitalisering is namelijk niet alleen iets waarvan gemeenten ontwikkelingen moeten zien bij te benen, maar kan juist ook de motor zijn om mensen, informatiehuishouding, processen én organisatie écht in beweging te krijgen. Hiervoor is het wel belangrijk dat het gemeentebestuur het roer stevig in handen neemt en de koers bepaalt. In onze whitepaper staan concrete handvatten die daarbij helpen. Deze onderwerpen komen aan bod:

- **We leven in een verandering van tijdperk**  
Achtergrond: meer rekenkracht en een persoonlijkere dienstverlening
- **Veranderingen in het gemeentelijk domein**  
Vijf belangrijke onderwerpen voor op de bestuurlijke agenda
- **Digitalisering als bestuurlijke topprioriteit**  
Bewaak de 'licence-to-operate'
- **Het roer stevig in handen nemen**  
Digitalisering als motor voor de juiste koers & de 5 sporen van verandering
- **Koers bepalen en houden**  
Een transitieteam, krachtig leiderschap en een dashboard om te sturen

### Meer informatie?

Neem dan gerust vrijblijvend contact met ons op. We wensen u de komende vier jaar heel veel succes!

Met vriendelijke groet,

**Maarten Koningsveld**

 [Maarten.koningsveld@quarant.nl](mailto:Maarten.koningsveld@quarant.nl)

 06 189 410 37

**Dennis van der Valk**

 [Dennis.vandervalk@quarant.nl](mailto:Dennis.vandervalk@quarant.nl)

 06 225 481 01



Whitepaper Digitalisering

| Maart 2022

| Maarten Koningsveld & Dennis van der Valk

# **Maak digitalisering chefsache**

Zodat u als college van B&W het roer in handen krijgt





# Inleiding

## Waarom hoort digitalisering chefsache te zijn?

De wereld om ons heen verandert snel en ingrijpend. Technologische ontwikkelingen veranderen de manier waarop we wonen, werken en samenleven. Disruptieve bedrijven als Airbnb en Uber hebben laten zien dat hele sectoren in korte tijd, voorgoed kunnen veranderen. Smartphone toepassingen monitoren onze gezondheid, we werken thuis dankzij allemaal online hulpmiddelen en in de openbare ruimte stikt het van camera's en andere sensoren die allerlei informatie verzamelen. Kortom: digitalisering is inmiddels diep geworteld in alle onderdelen van ons dagelijks leven. Deze ontwikkelingen zijn zo veel omvattend dat iedere gemeente zich min of meer opnieuw moet uitvinden. Daarom is het de hoogste tijd dat u als college het roer in handen neemt.



## 1.

### Veranderende rol van overheden

Een veranderende maatschappij en overheid en de veranderende verhoudingen tussen beiden, vragen een nieuwe kijk op de manier waarop overheden omgaan met die veranderende wereld. De mate van succes in een digitaliserende wereld, wordt bepaald door wendbaarheid en snelheid, door toegevoegde waarde te leveren, door gebruiksvriendelijkheid, door het bieden van hoogwaardige kwaliteit en ten slotte door de mate waarin het lukt flexibel en kostenefficiënt te werken. **Het is uw taak als bestuur richting te geven aan die veranderde rol!**

## 2.

### Voorkomen van voldongen feiten

Wilt u uw politieke doelen bereiken, van uw gemeente een succesvolle dienstverlener maken en aan relevante wet- en regelgeving blijven voldoen, dan is het **noodzakelijk dat u de belangrijke bestuurlijke keuzes als gemeentebestuur samen en in samenhang maakt**. Want er zijn veel dwarsverbanden tussen alle opgaven. En u wilt bij uw beleids- en uitvoeringskeuzes niet telkens weer voor voldongen feiten komen te staan. Dit vraagt om bewuste keuzes: weet wat u als gemeente wilt ten aanzien van nieuwe wetten en ontwikkelingen en denk na hoe u uw regierol in de samenwerking met ketenpartners naar u toe wilt trekken.

## 3.

### De motor voor verandering

Hoe wisselend alle opgaven ook zijn, digitalisering speelt bijna altijd een grote rol. U hebt een goede informatievoorziening nodig, met een moderne ICT-infrastructuur en applicaties gevuld met accurate en actuele gegevens, om alle opgaven die op uw gemeente afkomen juist, efficiënt en effectief uit te kunnen voeren. En om uw regierol goed op u te kunnen nemen. **Digitale transformatie zorgt ervoor dat mensen, ICT, processen en de organisatie in beweging komen**. Digitalisering kan de motor in uw organisatie zijn die ervoor zorgt dat je beleidsdoelen kan realiseren.

## 4.

### Een strategisch onderwerp

Dit vraagt wel dat u **als college het strategisch belang van digitalisering inziet en het onderwerp tot 'chefsache' verklaart**. In de praktijk blijkt echter dat het onderwerp digitalisering de vergadertafel bij de meeste gemeentebesturen zelden bereikt. Tot nu toe in ieder geval. De start van een nieuwe collegeperiode is het perfecte moment dit te veranderen.

# Het college aan het roer

In deze whitepaper laten we zien hoe u als college het roer stevig in handen krijgt. En hoe digitalisering u daarbij kan helpen.

## Pagina

- **We leven in een verandering van tijdperk** **6**  
*Achtergrond: meer rekenkracht en een persoonlijkere dienstverlening*
- **Veranderingen in het gemeentelijke domein** **9**  
*Vijf belangrijke onderwerpen voor op de bestuurlijke agenda*
- **Digitalisering als bestuurlijke topprioriteit** **15**  
*Bewaak uw 'licence-to-operate'*
- **Het roer stevig in handen nemen** **18**  
*Digitalisering als motor voor de juiste koers & de 5 sporen van verandering*
- **Koers bepalen en houden** **22**  
*Een transitieteam, krachtig leiderschap en een dashboard om te sturen*



**We leven in een verandering van tijdperk**





## Meer rekenkracht en een persoonlijkere dienstverlening

De Griekse filosoof Heraclitus stelde zo'n 2.500 jaar geleden al: "Verandering is de enige constante." Ware woorden. Toch zijn er tijdperken waarin het menselijk leven extremer verandert dan in andere perioden. Tijdens de industriële revolutie bijvoorbeeld. Door de komst van de stoommachine en de telegraaf veranderden toen in zeer korte tijd de drie basispilaren van het menselijk bestaan: transport, communicatie en arbeid.



## Steeds snellere en goedkopere rekenkracht

Momenteel leven we ook in een tijd waarin die basispilaren tegelijk veranderen. De veel geciteerde Rotterdamse hoogleraar Jan Rotmans stelt zelfs: **“We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.”** Een van de drijvende motoren achter de huidige veranderingen is de steeds snellere en goedkopere rekenkracht van computers. Het leidt tot allerlei slimmigheden in huis, auto en broekzak die ons leven makkelijker maken.

## De sneeuwbal rolt pas net

Zelflerende systemen zorgen voor antwoorden op vraagstukken waarvan het vroeger ondenkbaar was dat ze opgelost zouden worden. En ze zorgen voor goedkopere en betere versies van bestaande producten en diensten. Deze diensten en producten genereren op hun beurt hele grote hoeveelheden data, waarmee vervolgens weer nieuwe toepassingen worden ontwikkeld. Deze sneeuwbal is pas net gaan rollen. Een bijkomend effect is dat het maatschappelijke vragen oproept over doelmatigheid, rechtmatigheid en ethiek.

## Persoonlijk en maatwerk de norm

Verder zien we dat diensten en producten steeds persoonlijker worden. Dit geldt bijvoorbeeld voor jouw naam op je koffiebekertje bij een Amerikaanse koffiegigant, maar zeker ook voor de digitale producten en diensten om u heen. Grote Amerikaanse en Chinese technologiebedrijven laten zien welke oneindige mogelijkheden er ontstaan als je grote hoeveelheden data en systemen met elkaar verbindt. Daarmee leggen ze ook voor andere organisaties de lat erg hoog. Dit merkt u als gemeente dagelijks. Inwoners zien zo'n persoonlijke benadering namelijk niet meer als extra service, maar als iets dat zo hoort.

### De wereld na digitalisering

De digitalisering van onze wereld is zo allesomvattend dat u mag verwachten dat de term gaat uitsterven. Het zal niet lang meer duren voordat vrijwel alles om ons heen een chip, sensor of andere digitale component bevat. 'Digitalisering' wordt dan net als 'elektrificering' een term die nauwelijks meer wordt gebruikt. De term digitalisering beschrijft de transformatie naar een nieuw tijdperk. Die transformatie is veelomvattend en verdient uw nadrukkelijke aandacht. Het heeft immers gevolgen voor de manier waarop mensen én organisaties zich tot elkaar verhouden. En het raakt alles wat er in en rond uw gemeentelijke organisatie gebeurt.

# Veranderingen in het gemeentelijke domein





## **5 belangrijke onderwerpen voor op de bestuurlijke agenda**

Een verandering van tijdperk heeft natuurlijk ook grote gevolgen voor gemeenten. Je moet bijvoorbeeld, net als alle andere organisaties, leren hoe u snel en flexibel nieuwe toepassingen en nieuwe manieren van werken kunt adopteren. Een ander voorbeeld is dat u moet leren omgaan met nieuwe wensen van inwoners, bedrijven én medewerkers. In dit hoofdstuk zetten we vijf belangrijke ontwikkelingen die op u afkomen voor u op een rij. We geven daarbij telkens aan waarom dat onderwerp structureel op de agenda van het gemeentebestuur zou moeten staan.

# #1

## Complexe informatievoorzieningen en ICT

De gemeente begint, net als veel andere dienstverleners, steeds meer een door ICT- gedreven organisatie te worden. Daar komt bij dat voor steeds meer taken en diensten meerdere afdelingen en ketenpartners nodig zijn. Hierdoor heeft u niet alleen te maken met een veelheid aan systemen, maar ook zijn er steeds meer koppelvlakken, datahuizen en formele afspraken nodig om datagericht en doelmatig te kunnen samenwerken. Dat maakt het steeds lastiger om als gemeente zelf de kennis in huis te hebben om alle technische uitdagingen zelf te kunnen uitvoeren.

### Sturen op toegevoegde waarde, wendbaarheid en continuïteit

Als gemeente moet u sterk zijn in het maken van probleemdefinities en in het bij elkaar brengen van kennis en creativiteit om waardevolle oplossingen. De overheid als een ware kennisbank dus. Ook voor uw gemeente ligt daar de meerwaarde. U levert steeds minder handjes en voeten voor de uitvoering - dat doen anderen beter - maar des te meer denk- én verbindingskracht. Dit geldt ook voor uw informatievoorzieningen en ICT.

# #2

## De opkomst van nieuwe mogelijkheden en nieuwe risico's

Het is nauwelijks bij te houden wat er voor overheidsorganisaties aan nieuwe toepassingen op de markt komt. Denk bijvoorbeeld aan apparaten waarmee u de bezetting van parkeergarages en de drukte in winkelcentra kunt voorspellen. Of aan AI-systemen die je helpen fraude op te sporen. De veelheid aan toepassingen, die ook nog eens aan elkaar geknoopt kunnen worden, levert een enorme puzzel op van verschillende standaarden, protocollen, bewaartermijnen en andere parameters. Bovendien hebben ketenpartners allemaal weer hun eigen systemen, apparaten en applicaties.

### Verantwoordelijk voor functioneren, privacy en veiligheid

Als college van B&W bent u uiteindelijk verantwoordelijk voor de kernprocessen in uw organisatie. De informatiehuishouding is een absoluut kenproces geworden. Daarbij is het belangrijk dat die zo optimaal mogelijk functioneert en benut wordt, zodat je je wettelijke taken, dienstverleningsambities en regiefunctie efficiënt en effectief uit kunt voeren. Minstens zo belangrijk is dat er geen grote ongelukken gebeuren, zoals privacyschendingen, datagijzelingen of onwettige profilering door slechte

algoritmes. Net zoals een directeur van een koekjesfabriek de risico's in het productieproces wil kennen om die te kunnen beheersen, zo moet het gemeentebestuur de risico's in haar kernprocessen begrijpen.

#### **Wat maakt een stad een 'smart city'?**

Een 'slimme stad' maakt gebruik van technologie om het leven van mensen makkelijker en leefbaarder te maken. Denk aan intelligente verkeerslichten die communiceren met auto's, vuilcontainers die waarschuwen dat ze geleegd moeten worden, straatverlichting die alleen brandt als er een fietser aankomt en riolen die informatie verschaffen over de kwaliteit en hoeveelheid van het water.

Smart cities zorgen echter ook voor allerlei ethische dilemma's. Mogen camera's bijvoorbeeld altijd aanstaan? En wat is de bewaartermijn van de data die je vergaart? Het zijn thema's waar gemeenten de komende jaren vaker over in gesprek moeten gaan met hun inwoners en bezoekers.

## #3

### **Rolverandering in de maatschappij**

De traditionele rollen van gemeenten zullen niet snel verdwijnen, maar daar komen wel steeds meer rollen bij. Die van regisseur bijvoorbeeld, doordat u als gemeente op gebieden als zorg, welzijn en volkshuisvesting steeds meer met ketenpartners moet samenwerken. U kunt als gemeente de oplossingen op die gebieden namelijk niet langer allemaal zelf van bovenaf verzinnen en regelen. In plaats daarvan moet u ze samen met participerende burgers en organisaties bedenken en uitvoeren.

#### **Governance-modellen en data-delen**

In die nieuwe rol moet u als gemeente nog veel meer dan voorheen luisteren naar de vakkennis van ketenpartners, burgers en bedrijven. Tegelijkertijd is het belangrijk dat u als college de verantwoordelijkheid voor beleidskeuzes en de uitvoering ervan neemt. Dat vraagt om nieuwe governance-modellen en het koppelen van data en systemen die bij verschillende organisaties beheerd en onderhouden worden. Als college is het bovendien uw taak de kaders te stellen waaraan de partijen met wie u samenwerkt (en hun informatievoorzieningen) moeten voldoen.

## #4

### Digitale keuze zijn vaak ook politiek

Waar vroeger kennis van techniek volstond om de juiste keuzes te maken bij een digitaliseringstraject, zijn die keuzes nu veel vaker politiek of ethisch van aard. Bijvoorbeeld als het gaat om de leveranciers van de spullen die u gebruikt. In februari van dit jaar kwam in het nieuws dat vijftig gemeenten in totaal tienduizenden camera's van Chinese merken in de openbare ruimte hebben hangen. Dit terwijl er grote zorgen zijn over spionage en mensenrechtenschendingen. Als gemeente bent u verantwoordelijk voor de apparatuur, software en algoritmes die u gebruikt of door uw partners laat gebruiken.

#### De kaders voor technische beslissingen

Het college hoort duidelijk te maken aan welke maatschappelijke criteria de eigen organisatie en haar leveranciers moeten voldoen. Dat gaat om 'grote keuzes'. Wel of geen slimme camera's in de openbare ruimte bijvoorbeeld? Of wel of geen algoritmes gebruiken die helpen om fraude te bestrijden? En zo ja, onder welke voorwaarden? Net zo belangrijk zijn de vele 'kleinere keuzes' die samen onze leefwereld bepalen. Bijvoorbeeld: voorrang voor fietsers of auto's bij slimme verkeerslichten? Deze keuzes mag u niet overlaten aan een projectteam of inkoopafdeling. Als college van B&W moet u hiervoor de kaders bepalen en ervoor zorgen dat de gemeenteraad en de maatschappij erover mee kunnen praten.

## #5

### Veranderende wetten en regels

U wordt als gemeente voortdurend geconfronteerd met nieuwe wetten die van invloed zijn op je manier van werken. En steeds vaker gaan de nieuwe regels over uw informatiehuishouding of hebben ze daar direct invloed op. Door de samenhang van de informatievoorzieningen binnen je organisatie, moet u de invoering van die wetten niet als losse projecten zien. De keuzes die je bij de implementatie van de ene wet maakt, kunnen namelijk grote gevolgen hebben voor de keuzes die u bij de implementatie van andere wetten kunt maken. Bovendien wilt u niet voor iedere wet telkens opnieuw het wiel uitvinden. En ook wilt u voorkomen dat u uw medewerkers met wisselende of zelfs conflicterende boodschappen informeert.

## Greep uit recente en aangekondigde wetten en regels die de informatiehuishouding beïnvloeden

### Wet kenbaarheid publiekrechtelijke beperkingen onroerende zaken

Sinds 2007 is de in de Wkpb geregeld dat overheden inzicht moeten geven in de beperkingen die zij op een eigendom hebben gelegd. Bijvoorbeeld het aanwijzen van een pand als gemeentelijk monument. Vanaf [1 januari 2021](#) moet die informatie en de bijbehorende brondocumenten via het Kadaster op te vragen zijn.

### Wet elektronische publicaties

Sinds [1 juli 2021](#) is de WEP van kracht. Deze wet verplicht bestuursorganen om alle officiële publicaties online te zetten via de website [officiëlebekendmakingen.nl](#). Daardoor wordt het voor burgers mogelijk om op één website alle algemene bekendmakingen, mededelingen en kennisgevingen van de overheid te raadplegen.

### Wet Open Overheid

De Woo regelt dat overheidsinformatie beter vindbaar, uitwisselbaar, eenvoudig te ontsluiten en goed te archiveren is. De Woo treedt op [1 mei 2022](#) in werking. Daarmee komt de huidige Wet openbaarheid van Bestuur (Wob) te vervallen. Voor 11 categorieën overheidsinformatie gaat de komende jaren (gefaseerd) de verplichting gelden om die actief openbaar te maken. Voor passieve openbaarmaking (openbaarmaking op verzoek) volgt de Woo vrijwel geheel de Wob.

### Wet hergebruik overheidsinformatie

De Who wordt [medio 2022](#) uitgebreid met de eisen uit de nieuwe Europese PSI-richtlijn. Het betekent dat overheidsinformatie machineleesbaar openbaar gemaakt moet worden en dat realtime informatie beschikbaar gesteld moet worden via een API.

### Wet digitale overheid

De Wdo verplicht overheidsorganen om per digitale dienst het vereiste betrouwbaarheidsniveau te bepalen. En het mogelijk te maken in te loggen met een tool (zoals DigiD en e-Herkenning) die bij dat niveau past. Verder regelt de Wdo de toegankelijkheidseisen waaraan websites en mobiele applicaties van overheidsinstanties moeten voldoen. De wet treedt op zijn vroegst op [1 juli 2022](#) in werking. De precieze datum is afhankelijk van de bespreking door de Kamer.

### Omgevingswet

Met de Ow wil de overheid de regels voor ruimtelijke ontwikkeling vereenvoudigen en samenvoegen. Hiervoor moeten overheden hun systemen laten aansluiten op het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO). Daarna kunnen documenten en gegevens uitgewisseld worden met het Omgevingsloket. De invoeringsdatum van de Ow is waarschijnlijk op [1 januari 2023](#).

### Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer

De WMEBV is gepland om in te gaan op [1 januari 2023](#) en brengt een wijziging in de Awb. De wet regelt dat burgers en bedrijven hun zaken die ze met de overheid moeten doen, digitaal kunnen afhandelen. Zij krijgen daarmee het recht om officiële berichten, zoals aanvragen voor vergunningen en bezwaarschriften, elektronisch in te dienen.

### Wet aanpak samenhangende meervoudige problematiek in het sociaal domein

De Wams biedt een wettelijke basis om persoonsgegevens uit te wisselen tussen de gemeente en haar ketenpartners in het sociaal domein. De wetten in het sociaal domein geven gemeenten de opdracht breed en integraal te werken. Wat ontbreekt, is de juridische grondslag om de noodzakelijke persoonsgegevens te delen, te verzamelen en te verwerken. Volgens de huidige planning wordt het wetsvoorstel [op 1 januari 2023](#) van kracht.

### Wet gegevensverwerking door samenwerkingsverbanden

De Wgs biedt een juridische basis voor de verwerking van persoonsgegevens door samenwerkingsverbanden bij fraudebestrijding en bestrijding van georganiseerde criminaliteit. Het is nog onduidelijk wat de invoeringsdatum wordt.

### Archiefwet

Omdat de huidige wetgeving zich vooral op papier richt, wordt de Archiefwet aangepast aan digitale ontwikkelingen. Zo wordt voortaan zowel papieren als digitale overheidsinformatie duurzaam bewaard. De overbrengingstermijn waarna documenten gearchiveerd of vernietigd moeten worden, wordt teruggebracht van 20 naar 10 jaar. De invoering van deze wijzigingen is waarschijnlijk [medio 2023](#).

# **Digitalisering als bestuurlijke topprioriteit**





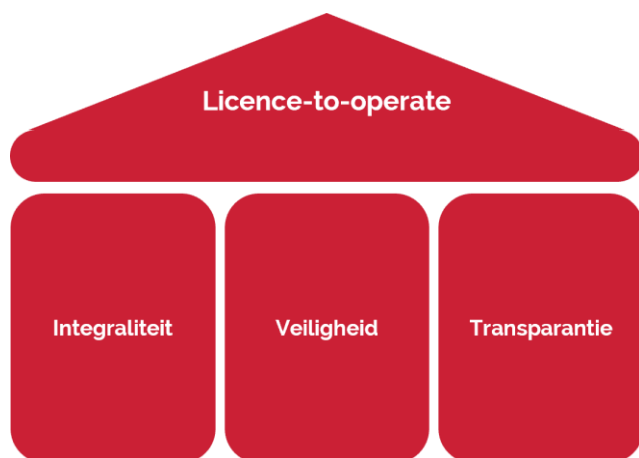


## **Bewaak je 'licence-to-operate'**

Digitalisering is geen doel op zichzelf. Maar door digitalisering expliciet te benoemen als topprioriteit kan je als college een breed veranderprogramma in gang zetten. Zo wordt uw organisatie sneller, wendbaarder en toekomstbestendig. En dat is van het grootste belang voor tal van urgente beleidsonderwerpen. Dat geldt uiteraard voor de onderwerpen die direct uw informatievoorzieningen raken als digitale dienstverlening, innovatie, datagericht werken, digitale geletterdheid, smart city, zaakgericht werken, etc. Maar het geldt zeker ook voor grotere politieke uitdagingen zoals de energietransitie, de mobiliteitstransitie, de woningbouwopgave en de decentralisaties in het zorgdomein. Al deze zaken raken veel verschillende onderdelen in uw organisatie en hun informatiehuishouding.

## Digitalisering en je 'licence-to-operate'

Als college moet u bij grote veranderingen extra opletten dat uw license-to-operate niet in gevaar komt. Dit geldt ook voor digitale transformatie, de keuzes die u maakt en de veranderingen die daarvan het gevolg zijn. Om uw license-to-operate veilig te stellen, moet u drie kernvoorwaarden op orde hebben: **integraliteit, veiligheid en transparantie.**



### 1. Integraliteit

Op het bordje van uw gemeente liggen steeds meer vraagstukken die de beleidsdomeinen overstijgen. Om dan uw wettelijke taken juist uit te voeren (en als centrale instantie over alle deelbelangen heen de rechtvaardigheid te bewaken) moet u het overzicht over al die vraagstukken houden en zo integraal mogelijk werken. Dit betekent dat u regelmatig de ambtelijke silo's binnen uw gemeentelijke organisatie moet doorbreken. En dat u de regierol die u hebt in de samenwerking met ketenpartners stevig naar u toe moet trekken. Dat lukt alleen als uw informatievoorzieningen dat mogelijk maken.

### 2. Veiligheid

Een andere kerntaak van de overheid is het beschermen van de grondrechten van haar burgers. Daarvoor maakt u regels, verleent u vergunningen en regelt u collectieve voorzieningen als een veilige infrastructuur of het ophalen van afval. In toenemende mate is digitale veiligheid, zoals het voorkomen van cybercriminaliteit en het prudent omgaan met persoonsgegevens, een randvoorwaarde om die kerntaak als gemeente uit te voeren.

### 3. Transparantie

Een absoluut grondbeginsel van de democratische rechtsstaat is de scheiding der machten. Dat betreft niet alleen de wetgevende, uitvoerende en rechtsprekende macht, maar gaat over een systeem van 'checks and balances' waarin zowel de formele overheids-machten, als de maatschappij (inclusief journalistiek) het gehele systeem in balans houden. Dit betekent dat u als college open, eerlijk en controleerbaar verantwoording aflegt aan de gemeenteraad, rekenkamer en maatschappij.

**Het roer stevig in handen nemen**





## **Digitalisering als motor voor de juiste koers**

Wethouders kiezen vaak één of enkele onderwerpen uit waarvoor ze gedurende hun ambtsperiode écht het verschil willen maken. Veelal onderwerpen die het goed doen bij hun politieke achterban. 'Het schip bijsturen' omdat u daarmee als gemeente ook in de toekomst een succesvolle en relevante dienstverlener blijft, past daar niet goed bij.

Toch is het nodig om het gemeenteschip bij te sturen. Om een relevante dienstverlener te blijven, moet u sneller en flexibeler worden. Om een antwoord te geven op maatschappelijke vragen, moet u binnen en buiten de gemeentelijke organisatie steeds meer samenwerken. En om het vertrouwen van burgers terug te winnen, moet u steeds transparanter werken. Digitalisering is zowel een oorzaak als een voorwaarde voor die veranderingen. Tegelijkertijd kan digitalisering u helpen het roer stevig in handen te krijgen en zo uw gemeentelijk apparaat helpen om relevant te blijven in een nieuw tijdperk.

## 5 sporen van verandering

De enorme hoeveelheid onderwerpen waarvoor u als gemeente verantwoordelijk bent, de wettelijke verankering van uw taken, uw heel diverse rol in de maatschappij; het zijn allemaal factoren die ervoor zorgen dat u gemeentelijke organisatie zich gedraagt als een log schip en u niet zomaar eventjes de koers verlegt. Daarbij geldt ook nog eens dat 'de winkel open moet blijven tijdens de verbouwing'. U kunt dus niet even alles stoppen en daarna helemaal fris opnieuw beginnen. Wat verandert er allemaal?



### Spoor 1: Van beter naar anders

Professionals binnen gemeenten zijn gedreven hun werk steeds klantvriendelijker, sneller, goedkoper of anderszins beter te doen. Maar in een nieuw, digitaal tijdperk is de kans groot dat u de 'klant' veel beter helpt door op een compleet andere manier te kijken naar de waarde die je toevoegt. Denk aan disruptieve voorbeelden als Spotify, de smartphone en digitale fotografie. Om de digitale transformatie te laten slagen is het belangrijk niet te redeneren vanuit je bestaande manier van werken, maar vanuit uw doelgroep en de kernvoorwaarden voor uw license-to-operate.

### Spoor 2: Van weten naar willen

Van oudsher werden de keuzes binnen uw gemeente voor een belangrijk deel bepaald door wettelijke regels, landelijke richtlijnen en kaders die u opgelegd werden door leveranciers. Digitale keuzes vragen echter steeds vaker een ethische of politieke afweging die u als gemeente zelf moet maken. Hiervoor moet u dus als college zelf goed weten wat u wilt, waarbij het steeds vaker zal voorkomen dat verschillende gemeenten verschillende keuzes maken. Het is bovendien belangrijk dat u uw eigen uitgangspunten duidelijk formuleert.

### Spoor 3: Van buiten naar binnen

Overheden zijn ontstaan om de belangen van burgers te dienen. Dat heeft geleid tot organisatievormen en regels, maar die mogen nooit leidend worden bij het bepalen van een nieuwe koers. De komende periode ontwikkelt u als gemeente allerlei visies, strategieën en andere kader stellende documenten. Zorg dat u daarbij heel goed en heel actief luistert naar burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Ga naar buiten en maak de ontwikkelingen écht samen met deze doelgroepen door!

### Spoor 4: Van realiseren naar regisseren

Hoewel lineaire processen (zoals vergunningen verlenen en regels opstellen) blijven bestaan, worden processen waarin je organisatie geheel zelfstandig beleidsdoelen realiseert, zeldzaam. Steeds vaker moet u die doelen sámen met ketenpartners realiseren. Dat vereist een manier van werken waarin u op een open en transparante manier begrip hebt voor elkaars doelen, urgentie en belangen. En waarin u goede afspraken maakt over governance, financiering en regie.

### Spoor 5: Van evolutie naar revolutie

De veranderingen die u als gemeente moet doorgaan om te voldoen aan de nieuwe eisen, verwachtingen en rollen zijn groots en veelomvattend. Accepteer dat het tijd kost om te veranderen en dat de processen binnen uw organisatie niet direct zullen voldoen aan de eisen waar ze straks wel aan moeten voldoen. Het belangrijkste is dat u de veranderingen in gang zet. Want hoe langer u wacht, hoe meer moeite het u uiteindelijk kost uw gemeente op de gewenste koers te krijgen.



# Koers bepalen en houden





## Een transitieteam, krachtig leiderschap en een dashboard om te sturen

Als college bepaalt u niet alleen de stip op de horizon. U moet ook de beweging starten om daar te komen. Voor digitale transformatie is het belangrijk dat alle vier de onderdelen van je gemeentelijk apparaat in beweging komen: **mensen, techniek/ICT, processen en organisatie**. En eenmaal in beweging: dat u voor ieder van die onderdelen de juiste koers uitstippelt en vasthoudt.



## Veranderen vraagt om leiderschap

Veranderen is een belangrijk onderdeel van het menselijk bestaan, maar het is ook erg spannend. En als grote groepen, zoals een gemeentelijke organisatie, samen moeten veranderen, is dat hartstikke moeilijk. Bovendien is elk project verantwoordelijk voor de eigen financiering, besluitvorming en dynamiek. Hoe zorgt u er als college dan voor dat u het roer toch in handen houdt en dat al die veranderingen samen ervoor zorgen dat uw gemeente de gewenste kant op beweegt? Dat vraagt leiderschap. Wij adviseren om een aantal randvoorwaarden daarvoor zeker in te vullen:

### 1. Word de sponsor en opdrachtgever van een transitieteam

Wanneer u als college naar uw organisatie kijkt, ziet u dat er al een heleboel projecten, programma's, initiatieven en andere trajecten lopen die uitstekend aansluiten bij de vijf sporen van verandering uit het vorige hoofdstuk. Omarm al die trajecten. Verenig ze onder een zichtbare en enthousiasmerende paraplu. Breng de trekkers/ projectleiders/ accounthouders samen in één gemeentelijk transitieteam en benoem voor dat team een gezaghebbende en motiverende voorzitter. Dit team wordt de motor van jullie digitale transformatie. Geef jezelf de rol van sponsor van het transitieteam.



### Een multidisciplinaire aanpak

De implementatie van grote veranderingen vraagt om een integrale benadering. En daarmee om samenwerking tussen de verschillende bestuurders. Niet voor niets adviseert de VNG bij nieuwe en veranderende wetten vaak om een multidisciplinair projectteam in te richten voor de implementatie. Zo'n multidisciplinaire aanpak is ook nodig voor digitale transformatie.

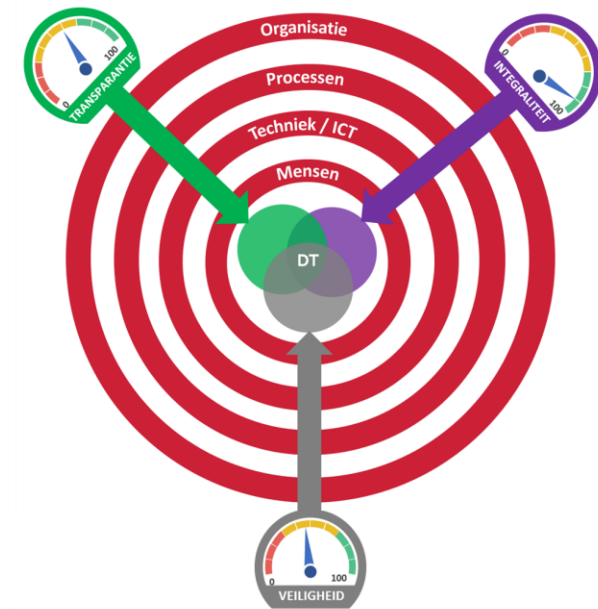
## 2. Bevorder leiderschap, sterke ondersteuning en afrekenbare afspraken

Er zijn allerlei afhankelijkheden in de projecten, programma's en trajecten. Denk aan een gezamenlijk datahuis, het gebruik van standaarden of juiste timing. Het **transformatieteam** is de plaats waar die afhankelijkheden worden gesignaleerd en waar er concrete en afrekenbare afspraken over worden gemaakt. Als sponsor bevorder je dat op drie manieren:

- Een kordate, enthousiasmerende en gezaghebbende voorzitter die in de eigen organisatie nadrukkelijk eigenaarschap van de transformatie uitstraalt.
- Hele sterke ondersteuning door iemand die de rollen vervult van secretaris, penvoerder van gezamenlijke stukken en 'olieroosje' tussen het transitieteam en de losse organisatieonderdelen.
- Het gebruik van een uniform rapportageformat waarmee de voortgang van de (autonome) trajecten voor elke periodieke bijeenkomst wordt gemonitord.

## 3. Houd koers op de pijlers van je licence-to-operate

Met het uniform rapportageformat kunt u ook voor uzelf als sponsor/opdrachtgever een dashboard laten maken, waarmee u continu een vinger aan de pols van het veranderproces houdt. Dit dashboard helpt u om zicht te houden op zowel de vier onderdelen van het gemeentelijk apparaat (mens, ICT/techniek, processen en organisatie) als de drie kernvoorwaarden voor je license-to-operate. Hiermee houdt u het roer stevig in handen en kunt u al varend het schip steeds weer een beetje bijsturen.



Afbeelding Quarant: Dashboard-model waarmee u kunt sturen

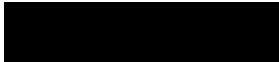
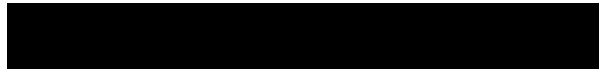
# Wilt u het roer in handen nemen?

Neem voor vragen of meer informatie vrijblijvend contact met ons op. Wij denken graag met u mee.

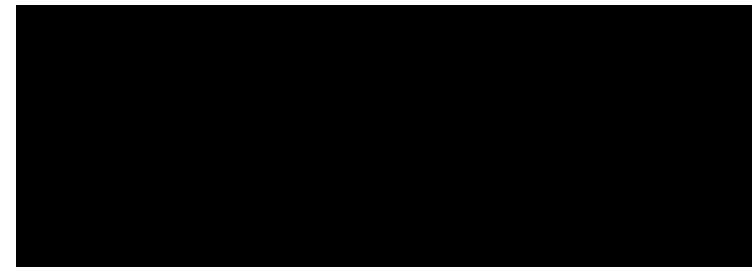




Consultant



Consultant



## Over Quarant

Al ruim 20 jaar zijn wij het onafhankelijke adviesbureau voor lokale overheden. Dit doen wij met veel plezier en enthousiasme, want ons hart ligt bij de publieke zaak. Bijdragen aan een betrouwbare overheid en veilige samenleving waar burgers prettig kunnen leven, werken en wonen, is wat wij voor ogen hebben. Lokale overheden creëren daarvoor de randvoorwaarden.



## Wat we doen

Klantgerichte, rechtmatige en doelmatige dienstverlening is nodig om burgers en overheden dichterbij elkaar te brengen. Wij helpen lokale overheden dit voor elkaar te krijgen. Dit doen we door technologische, wettelijke en maatschappelijke ontwikkelingen te integreren en te verankeren in hun bedrijfsvoering en dienstverlening.

## Hoe doen we dat?

Voor onze klanten bedenken we praktisch toepasbare oplossingen die echt werken. Met onze effectieve en inspirerende aanpakken ervaren en beleven medewerkers niet alleen het eindresultaat. We motiveren ze ook om daar zelf aan bij te dragen. Wij nemen daarbij het initiatief, maar het gewenste eindresultaat bereiken we samen. Zo ontstaat er positieve energie en worden veranderingen blijvend omarmd.

## De mensen

Ons team bestaat uit een inspirerende club consultants. Samen bezitten we een berg aan kennis en ervaring die we graag met onze klanten delen. Iedere collega heeft zijn expertise. Zo haalt u een echte specialist in huis. En weet hij of zij het antwoord even niet op uw vraag? Geen probleem. Dan staat er altijd een andere Quaranter voor u klaar.

[www.quarant.nl](http://www.quarant.nl)



Fruitweg 36a, 3981 PA Bunnik

085 489 02 16

| info@quarant.nl