



Mobilee
management & advies



Onderzoek 213a

Digitaal leiderschap

Adviesrapport



gemeente

Zoetermeer

‘Van meer naar beter naar anders’

Onderzoek Digitaal leiderschap



Inhoudsopgave

Leeswijzer	3
1. Aanleiding en vraagstelling onderzoek	4
2. Gevolgde onderzoeksanpak en verantwoording	6
3. Visie op digitaal leiderschap	11
4. Bevindingen en adviezen	16
5. Geprioriteerd actieplan	24
6. Bijlagen	29

Leeswijzer

Dit rapport is de uitwerking van een 213a onderzoek naar de huidige staat van digitaal leiderschap binnen de Gemeente Zoetermeer, uitgevoerd door Mobilee management & advies. De rapportage bestaat uit de hiernaast beschreven onderdelen.

Samenvatting

De kern van dit rapport wordt weergegeven in slides 20, 21 en 27. Gezamenlijk vatten deze slides de bevindingen, adviezen en acties samen.

1. Aanleiding en vraagstelling onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding voor het onderzoek naar digitaal leiderschap besproken. Het doel is om inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken en de toekomstige behoeften op het gebied van digitaal leiderschap binnen de organisatie.

2. Gevolgde onderzoeksaanpak en verantwoording

Hier wordt de methodologie van het onderzoek uiteengezet. Dit omvat de gebruikte onderzoeksmethoden: enquête en workshops, maar ook een verantwoording van de aanpak.

3. Visie op digitaal leiderschap

Dit deel presenteert de visie op digitaal leiderschap vanuit Mobilee. Het beschrijft de aspecten digitaal leiderschap, toepassing van managementrollen en relevante begrippen.

4. Bevindingen en advies

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. Op basis van deze bevindingen worden concrete adviezen gegeven om het digitaal leiderschap binnen de organisatie te versterken.

5. Geprioriteerd actieplan

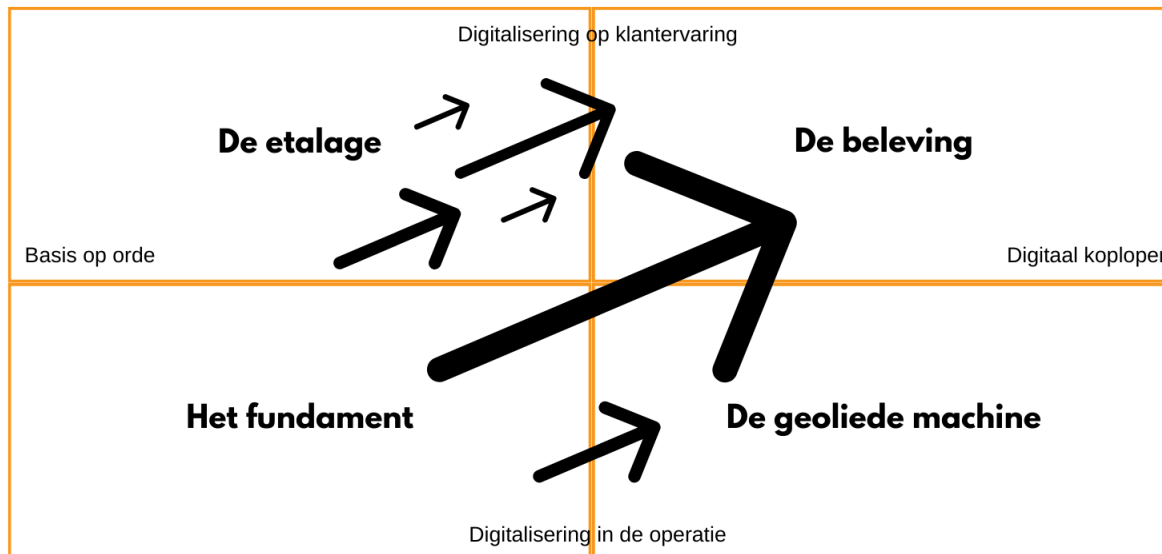
Uiteindelijk wordt er een geprioriteerd actieplan gepresenteerd. Dit plan bevat specifieke stappen en maatregelen die de gemeente Zoetermeer kan nemen om de adviezen te implementeren en digitaal leiderschap te verbeteren.

6. Bijlagen

Het rapport eindigt met de bijlagen die bestaan uit een uitwerking van de actiepunten per bevinding.

Aanleiding

AANLEIDING ONDERZOEK



De gemeente Zoetermeer start haar digitale transformatie met de volgende vier redenen:

1. Digitalisering is de norm

Werken en samenwerken wordt steeds meer digitaal. De gemeente erkent de afhankelijkheid, het belang en de voordelen die verdere digitalisering van haar bedrijfsvoering biedt.

2. Financiële middelen optimaal benutten

De gemeente heeft de wens om haar maatschappelijke taken ook in de toekomst uitstekend te kunnen uitvoeren met de daarvoor beschikbare digitale en financiële middelen.

3. Resources optimaal inzetten

De gemeente wil haar medewerkers zo effectief mogelijk inzetten in een steeds krapper wordende arbeidsmarkt.

4. Informatie beveiligen bij toenemende cybercriminaliteit

De verdere digitalisering van de samenleving en bedrijfsvoering biedt ook risico's. Cybercriminaliteit weren door informatie op de juiste manier te beveiligen, is een doelstelling met hoge prioriteit.

Om hiertoe te komen is een i-visie geschreven. De route, 'van meer naar beter naar anders' wordt middels 'het reisplan': van fundament (zie afbeelding), naar de geoliede machine naar de beleving beschreven. **De gemeente onderkent dat haar leidinggevenden een essentiële rol hebben in het realiseren van deze transformatie.**

Vraagstelling



De gemeente Zoetermeer heeft een concreet en geprioriteerd actieplan gevraagd, om het digitaal leiderschap structureel verder te ontwikkelen binnen de organisatie.

Om hiertoe te komen heeft de gemeente om een onderzoek gevraagd naar de volgende deelvragen:

1. Welke elementen van digitaal leiderschap kunnen (verder) ontwikkeld worden?
2. Welke aanpak en middelen hebben we al in huis voor onze leidinggevenden in hun rol van digitaal leider, zodat ze de doelstellingen vanuit de i-visie in de praktijk kunnen brengen?
3. Wat is er (verder) nodig om de ontwikkeling van digitaal leiderschap te bevorderen en structureel te borgen?

Het onderzoek is uitgevoerd door Mobilee Management & Advies. In dit document wordt een korte visie gegeven op digitaal leiderschap, de onderzoeks aanpak toegelicht, de onderzoeksresultaten gepresenteerd en een actieplan voorgesteld.

De leidinggevenden van de gemeente Zoetermeer zijn actief betrokken geweest bij dit onderzoek. Hierdoor hebben leidinggevenden een beter beeld kunnen krijgen van wat digitaal leiderschap inhoudt, wat hierin van hen wordt verwacht en wat belangrijke aandachtspunten zijn voor verdere ontwikkeling van digitaal leiderschap binnen de gemeente Zoetermeer.

Gevolgde onderzoeksanpak en verantwoording



Gevolgde aanpak (1/2)

Het onderzoek is onderverdeeld in 4 fases:

- **Fase 0 is een voorbereidende fase**, waarin kennis is gemaakt met de opdrachtgever en stuurgroepleden en de aanpak verder is afgestemd en verijnd in een kick-off meeting met stakeholders. Het resultaat was een goede start en voorbereiding, waarbij alle betrokkenen begrepen wat we gingen doen en waarom
- **Fase 1 is de kern van het onderzoek**. Alle leidinggevendenden van de gemeente Zoetermeer werden gevraagd hierin te participeren. Zij kregen een vragenlijst voorgelegd met onderzoeksvragen. Het resultaat was inzicht in de volwassenheid van het digitaal leiderschap binnen de gemeente Zoetermeer.
- **Fase 2 is een verdieping van het onderzoek** uit fase 1. Hierbij werden er workshops per domein georganiseerd met als deelnemers een selectie van leidinggevendenden en ondersteuners van dat domein. De workshops hadden als doel om de onderzoeksresultaten te bespreken voor bewustwording en begrip én om de vertaling te maken naar de praktijk.
- **Fase 3 is tenslotte de eindfase** waarin de conclusies en aanbevelingen verder zijn uitgewerkt en besproken.

Fase	Resultaat
0. Voorbereiding	Goede start en voorbereiding, overeenstemming over aanpak en resultaat
1. Survey onderzoek	• Inzicht in volwassenheid o.b.v. aspecten digitaal leiderschap • Inzicht spreiding managementrollen • Inzicht kritische en positief ervaren aspecten Digitaal Leiderschap door leidinggevendenden en ondersteuners
2. Verdieping onderzoeksresultaten	• Bewustwording en begrip Digitaal Leiderschap participanten • Inzicht voor participanten in ontwikkelpunten en sterke punten van Gemeente Zoetermeer m.b.t. Digitaal Leiderschap • Inzicht in mate van doorleving i-visie binnen de domeinen • Extra doorleving i-visie door participanten tijdens workshop • Praktische duiding van ontwikkelpunten en sterke punten door gebruik van casussen
3. Conclusies en aanbevelingen	• Eindrapport met bevindingen, conclusies en aanbevelingen voor vervolg • Roadmap met een geprioriteerd actieplan • Acties om op korte termijn Digitaal Leiderschap te verbeteren • Adviezen om op lange termijn Digitaal Leiderschap te versterken en borgen

Gevolgte aanpak (2/2)

Tijdens fase 1: De kern van het onderzoek is gebruik gemaakt van een vragenlijst. Deze vragenlijst is samengesteld uit vragen die zijn gebaseerd op enerzijds de 7 principes van de i-visie van de gemeente Zoetermeer en anderzijds 7 aspecten van (digitaal) leiderschap.

Dit heeft geresulteerd in een **matrix**, vertaald naar circa $7 \times 7 = 49$ vragen over digitaal leiderschap (zie figuur hiernaast). Aan deze vragen is nog een aantal vragen toegevoegd over de verschillende leiderschapsrollen die leidinggevendenden kunnen innemen bij digitalisering.

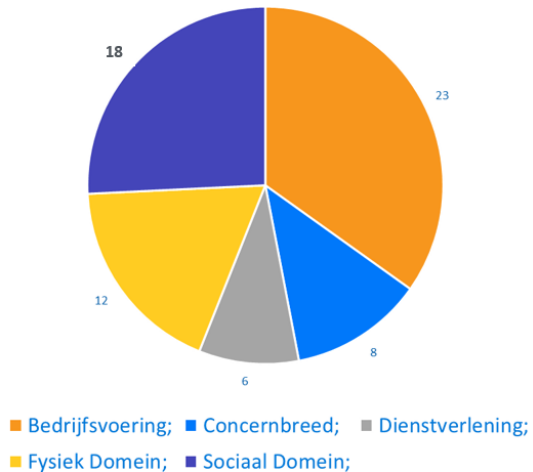
De **7 principes van de i-visie** zijn uitgewerkt in de i-visie van de gemeente Zoetermeer; in de vragenlijst is voor elk principe een korte omschrijving opgenomen.

De **7 aspecten van (digitaal) leiderschap** worden verderop in dit document toegelicht als onderdeel van de visie op digitaal leiderschap.

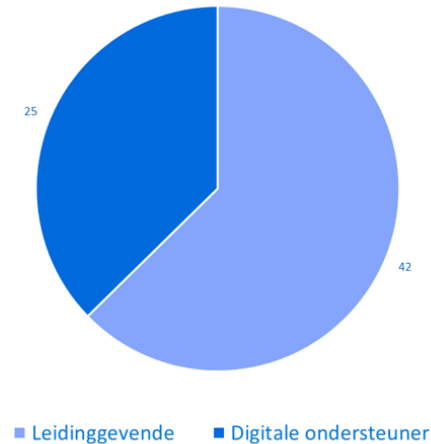
	Onze gemeentelijke opgaven zijn leidend	We werken datagedreven en databewust	We werken proces- en zaakgericht	Medewerkers zijn digitaal competent	We zoeken actief de samenwerking met partners	We omarmen innovatie	We werken planmatig
Richting en kaders	“In welke mate [beschikt de leidinggevende] over een inhoudelijke visie op de beoogde doelsituatie en bijbehorende doelen?”						
Overzicht	“In welke mate [beschikt de leidinggevende] over een overzicht van alle plannen en lopende initiatieven [om invulling te geven aan de inhoudelijke visie]?”						
Besluitvorming	“In welke mate is [voor de leidinggevende] duidelijk hoe besluitvorming plaatsvindt, wie daarin welke verantwoordelijkheid heeft en wat de rol van de leidinggevende zelf daarin is?”						
Kennis & competenties	“In welke mate beschikt de leidinggevende over kennis van digitalisering en is hij/zij op de hoogte van recente ontwikkelingen?”						
Houding	“In welke mate omarmt de leidinggevende de mogelijkheden van digitalisering en ziet hij kansen voor de toekomst?”						
Ondersteuning	“In welke mate wordt de leidinggevende ondersteund door professionals met inhoudelijke adviezen en capaciteit bij de uitvoering van digitaliseringsinitiatieven?”						
Samenwerking & communicatie	“Hoe ervaart de leidinggevende de samenwerking met andere afdelingen?”						

Verantwoording aanpak (1/2)

Domeinen Gemeente Zoetermeer



Leidinggevende en (digitaal) ondersteuners



Om een goed beeld te geven van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek worden de gegevens gedeeld van de enquête en workshops die een beeld geven van spreiding en vertegenwoordiging van de onderzoekspopulatie.

De respondenten zijn geselecteerd door de opdrachtgever om een zo goed mogelijke spreiding te creëren over de domeinen, afdelingen en rollen. Ondanks dat het onderzoek de focus legt op digitaal leiders, zijn er ook ondersteuners geselecteerd. Hierdoor ontstaat er een beeld van het leiderschap in de praktijk.

Het aantal ingevulde enquêtes is relatief hoog. De enquête is 67 keer ingevuld, waarvan 42 leidinggevend. De totale populatie leidinggevend van Gemeente Zoetermeer is 67. De respons en de aanwezige ervaring en kennis in de responsgroep is voldoende groot om een goed beeld te vormen van hoe de leidinggevend het digitaal leiderschap binnen de gemeente ervaren.

De spreiding over domeinen binnen de gemeente komt grotendeels overeen met de spreiding over de domeinen binnen het onderzoek (zie figuur 1). De leidinggevend respondenten hebben gemiddeld 6,6 jaar ervaring in een leidinggevende rol.

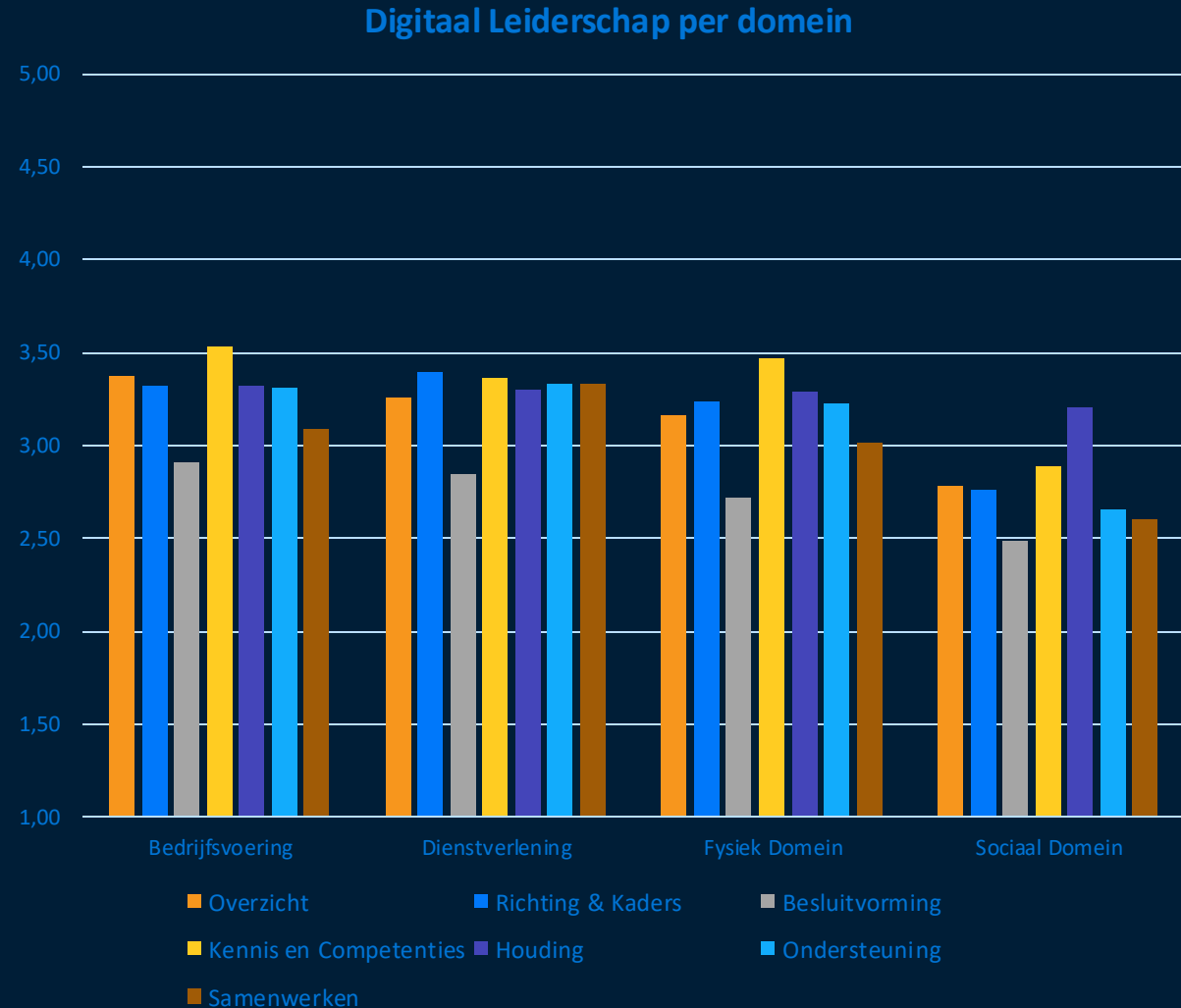
In totaal hebben 46 participanten bijgedragen aan 4 workshops van 2,5 uur. De input vanuit de enquête is gebruikt tijdens de workshops om bewustzijn van de huidige situatie te creëren. Vervolgens zijn de ervaringen met de aspecten van digitaal leiderschap gedeeld in de vorm van casussen. Zo ontstond er een kwalitatief beeld van de praktijk om duiding en interpretatie te kunnen geven aan de uitkomsten van de enquête.

Verantwoording aanpak (2/2)

De hiernaast getoonde grafiek laat zien hoe de verschillende domeinen scoren op de zeven aspecten van digitaal leiderschap. Met een score van 1 tot 5, waarbij 1 een kritische kijk op de aspecten weergeeft en 5 een positieve kijk is.

De patronen die te zien zijn per domein verschillen over het algemeen weinig. Dit in combinatie met de aantallen respondenten per domein heeft ervoor gezorgd dat de resultaten per domein niet volledig betrouwbaar zijn om conclusies uit te trekken.

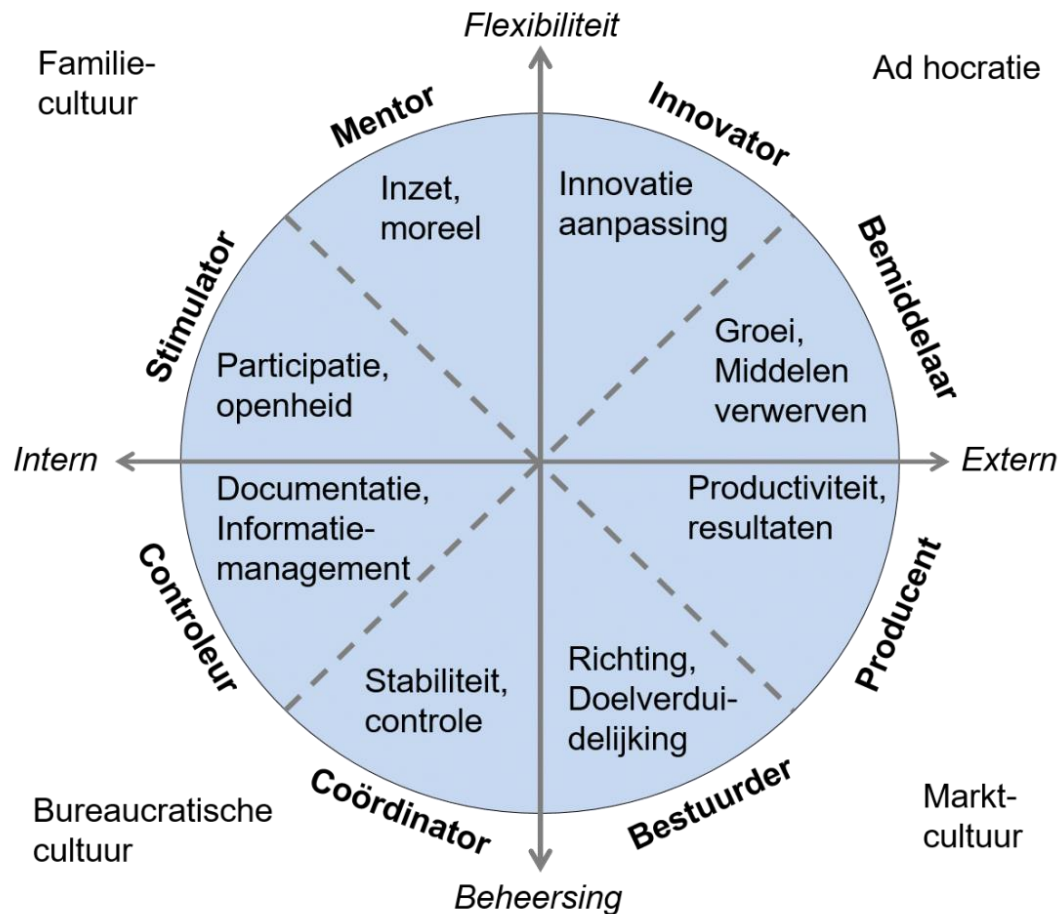
Tijdens het onderzoek is er daarom voor gekozen om in de workshops de nadruk te leggen op de alle resultaten, in plaats van de resultaten per domein. Dit geeft een betrouwbaarder beeld en omdat de resultaten per domein minimaal verschillen geeft die ook een realistisch beeld.



Visie op digitaal leiderschap



Visie op digitaal leiderschap



In onze visie is digitaal leiderschap eerder 'leiderschap in een digitaliserende organisatie' dan een aparte vorm van leiderschap.

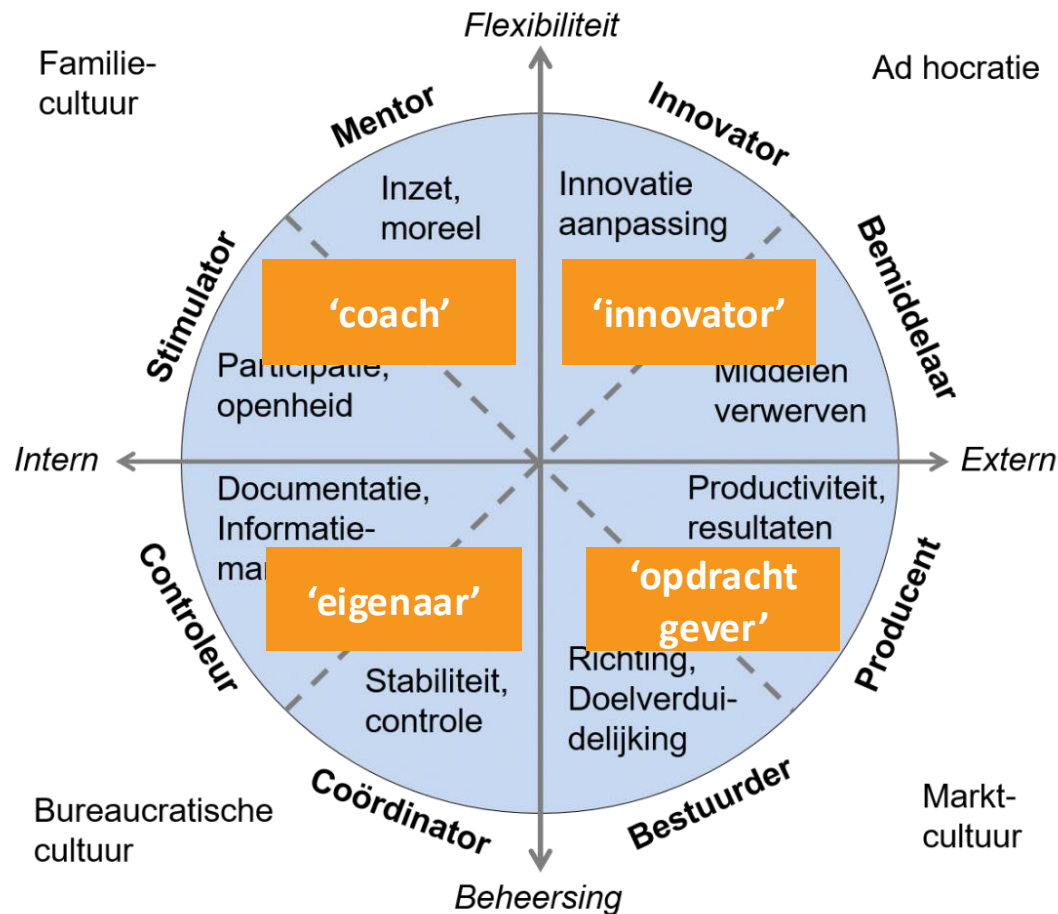
Wel zien wij dat deze digitaliserende context verdergaande eisen stelt aan leidinggevendens. Er wordt veel van ze verwacht en ze moeten van vele markten thuis zijn. Vaak brengt dat spanning met zich mee, omdat leidinggevendens meerdere rollen moeten kunnen vervullen, die soms in tegenstelling lijken met elkaar.

Wij gebruiken het *leiderschapsmodel van Quinn* als uitgangspunt. In dit model worden verschillende leiderschapsrollen benoemd. Afhankelijk van de organisatiecultuur gedijen bepaalde leiderschapstypen beter dan anderen. Wij geloven echter dat de moderne leidinggevende in de digitaliserende context anno nu juist in staat moet zijn om ál deze rollen te vervullen en met elkaar in balans te brengen.

Een leidinggevende in een digitale context is dus:

- Zowel stimulator als mentor
- Zowel innovator als bemiddelaar
- Zowel bestuurder als producent
- Zowel controleur als coördinator

Visie op digitaal leiderschap



Daarnaast vinden wij digitaal leiderschap niet iets dat je **bént**, maar iets dat je laat zien.

De verschillende managementrollen laten zich vertalen naar enkele belangrijke rollen die een leidinggevende kan hebben in digitale transformatietrajecten.

De rol van **'coach'** komt terug in de 'stimulator', die draagvlak creëert en randvoorwaarden invult en de 'mentor' die vertrouwen geeft, ruimte geeft én ondersteunt.

De rol van **'innovator'** komt terug de 'innovator' die de vernieuwingsdrang drijft en inspireert met visie, terwijl de 'bemiddelaar' zich realiseert dat niet alles (tegelijk) kan en dat noodzakelijke randvoorwaarden ingevuld dienen te zijn.

De rol van **'opdrachtgever'** komt terug in de 'bestuurder' die de doelen bepaalt en de richting en kaders geeft, en de 'producent' die zorgt voor het bereiken van resultaten.

De rol van **'(proces/data/systeem) eigenaar'** komt terug in de 'controleur' die bewaakt dat alles is gedocumenteerd en voldoet aan compliancy eisen en de 'coördinator' die de stabiliteit waarborgt (waaronder voortdurend verbeteren).

Visie op digitaal leiderschap

Tenslotte vinden wij dat voor (digitaal) leiderschap **méér** nodig is dan kennis & competenties.

Een (digitaal) leider zonder *kennis & competenties* is onmachtig, maar een (digitaal) leider:

1. zonder *richting & kaders* is stuurloos;
2. zonder *overzicht* is blind;
3. zonder *besluitvorming* is vrijblijvend;
4. zonder *de juiste houding* is ongeloofwaardig;
5. zonder *ondersteuning* blaft wel maar bijt niet;
6. zonder *samenwerking & communicatie* is geïsoleerd

Daarom hebben wij – naast kennis & competenties - ook deze andere aspecten belicht in dit onderzoek.



Digitalisering v.s. Datagedreven werken v.s. (digitale) Innovatie

Wij merkten dat er (impliciet) onderscheid wordt gemaakt tussen digitalisering, datagedreven werken en (digitale) innovatie. Veel bevindingen en adviezen hebben betrekking op alle drie, maar niet altijd. Daarom geven we hieronder een korte omschrijving van wat wij er in dit onderzoek onder hebben verstaan.

Digitalisering

Het optimaliseren van bestaande processen staat centraal, waarbij efficiëntie en kostenbeheersing belangrijk zijn. Focus op het digitaliseren van de operatie en het inzetten van ICT in de bestaande keten. - Lanting, 2024

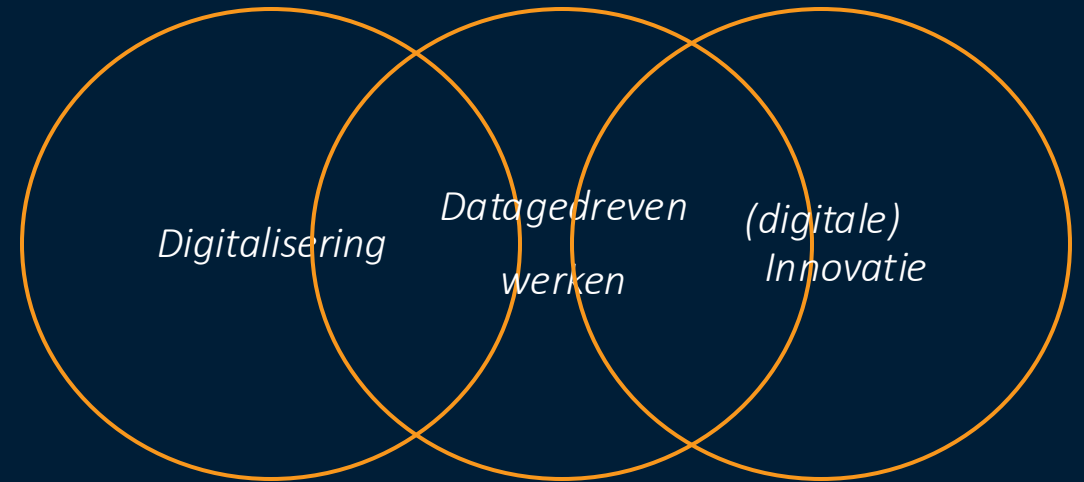
Datagedreven werken

Datagedreven werken is het werken op basis van interpretatie en analyse van beschikbare en betrouwbare data. - Gebaseerd op Rijksoverheid, 2020

Datagedreven werken kan onderdeel zijn van Digitalisering, bijvoorbeeld als het gaat om het creëren van management dashboards voor operationele sturing. Datagedreven werken kan ook onderdeel zijn van Innovatie, bijvoorbeeld als analyse van sensordata wordt gebruikt voor nieuwe toepassingen.

(digitale) Innovatie

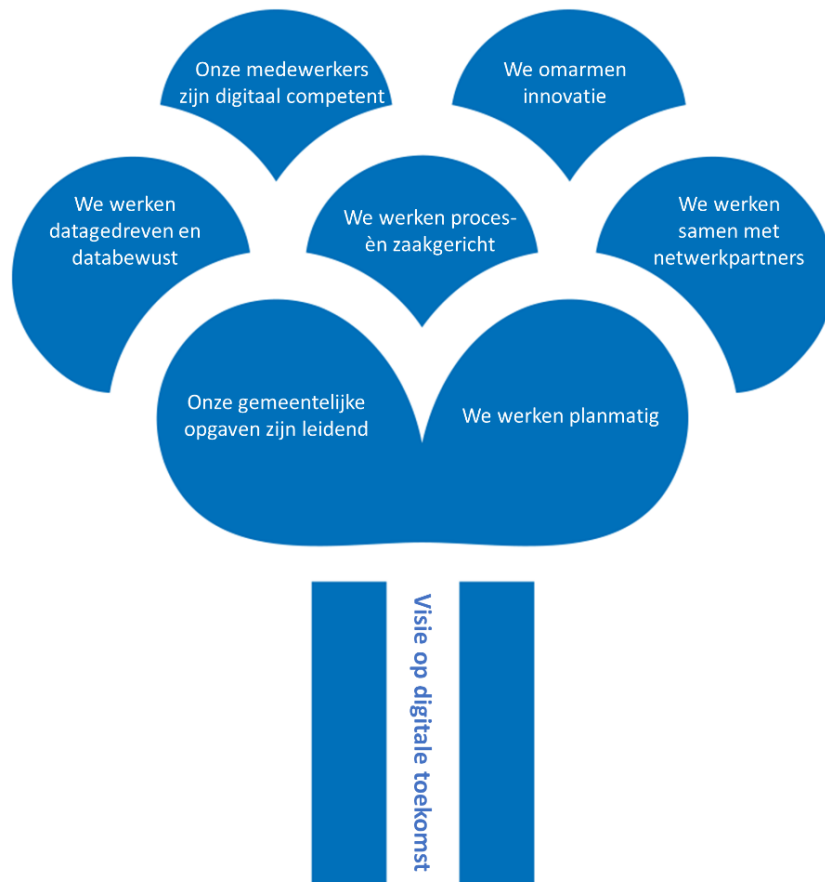
Creëren van nieuwe toepassingen met behulp van digitale technologieën voor je huidige doelgroep. Het draait hierbij om creativiteit en het bieden van een optimale klantervaring. - Lanting, 2024



Bevindingen en adviezen



i-visie Gemeente Zoetermeer



De i-visie is nog geen gedeelde visie

Onze eerste bevinding is dat de i-visie niet algemeen bekend is bij de leidinggevendenden. Een groot deel van de deelnemers gaf aan het document niet te kennen en/of niet gelezen te hebben. De principes uit de i-visie zijn vaak niet bekend en niet doorleefd. Hierdoor heeft er ook geen vertaling naar de eigen praktijk plaatsgevonden. Veel respondenten kunnen zich herinneren dat er een i-visie werd ontwikkeld, maar kennen en gebruiken de visie niet. Er is niet eerder (met elkaar) gesproken

Digitalisering als incidenteel onderwerp

Ten tweede blijkt uit de enquête en de workshops dat digitalisering en IT vaak wordt ervaren als een 'apart onderwerp' naast de dagelijkse operatie. In de MTs van de business domeinen is digitalisering geen structureel onderwerp op de agenda. En dat terwijl processen en systemen steeds meer onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden en de business continuïteit vaak sterk afhankelijk is van IT-systemen. Digitalisering is een incidenteel onderwerp, waar ook nog eens regelmatig te weinig tijd en aandacht voor is.

In het onderzoek zijn de aspecten van de i-visie leidend geweest, waardoor er een extra stap is gezet in het doorleven van de i-visie. Maar om echt stappen te zetten in digitaal leiderschap moet het daar niet bij blijven. De i-visie en digitaal leiderschap dient een terugkerend onderwerp te zijn. Om het belang steeds te benadrukken, de bewustwording te blijven voeden en te leren van de ervaringen binnen de gemeente.

*De i-visie is
onbekend voor
51% van de
workshop
participanten*

Minder aandacht voor de beheersingsrollen

We hebben 4 rollen benoemd van een leidinggevende in een digitale context:

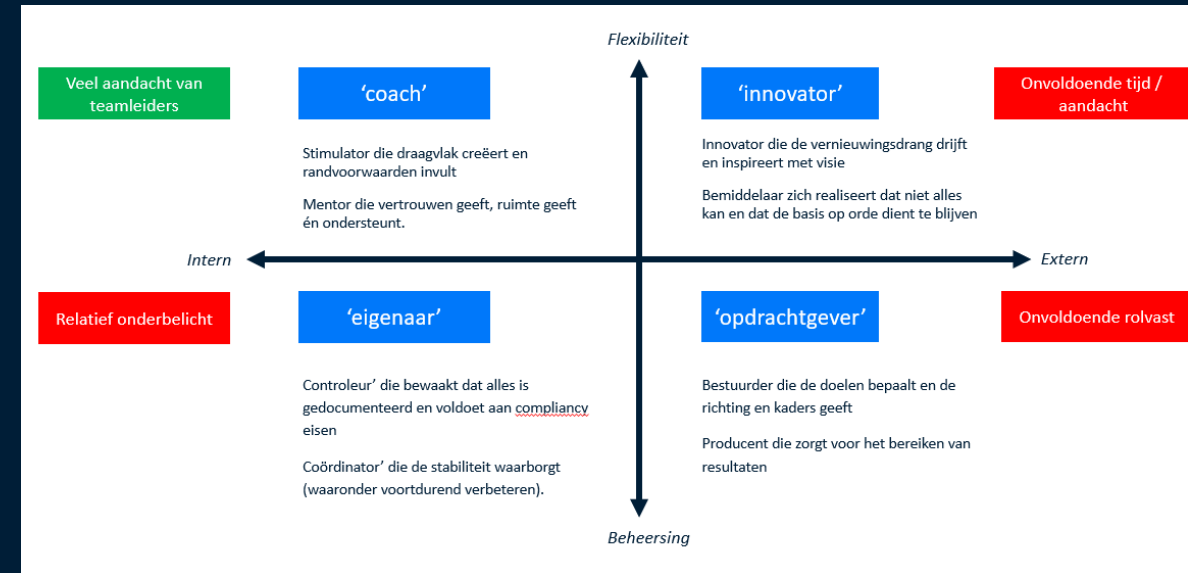
- De rollen **Coach** & **Innovator** zijn de rollen welke zich richten op 'Flexibiliteit'.
- De rollen **Eigenaar** & **Opdrachtgever** zijn de rollen welke zich richten op 'Beheersing'.

Voor leiderschap in een digitale context zijn alle vier de rollen van belang.

Dat wil echter niet zeggen dat elke rol door één en dezelfde persoon volledig moet worden ingevuld. Een goed begrip van elke leidinggevende waar zijn/haar individuele voorkeuren en sterktes liggen is echter wel van belang. Op deze manier kunnen leidinggevendenden de werkzaamheden zó organiseren, dat zij ondersteund worden op die rollen waar ze zich minder sterk of comfortabel voelen.

Uit de resultaten van de vragenlijst en de workshops kwam het beeld naar voren dat de leidinggevendenden van de gemeente Zoetermeer zich **beter herkennen in de rollen van coach en (in mindere mate) innovator**. De rollen van eigenaar en opdrachtgever lijken relatief minder aandacht te krijgen.

Dit beeld is consistent met het beeld dat de gemeente Zoetermeer relatief beter scoort op de 'zachte aspecten' dan op de 'harde aspecten'.



Overzicht bevindingen

7 aspecten digitaal leiderschap

We hebben 7 aspecten van digitaal leiderschap onderzocht.

- De aspecten **Besluitvorming**, **Overzicht** en **Richting & kaders** zijn de ‘**harde**’ aspecten.
- De aspecten **Houding** en **Kennis & competenties** zijn de ‘**zachte**’ aspecten.
- De aspecten **Samenwerking & communicatie** en **Ondersteuning** zijn de ‘**verbindende**’ aspecten.

De resultaten van de vragenlijst laten zien dat de gemeente Zoetermeer relatief positief scoort op de ‘**zachte**’ aspecten. Dat betekent dat leidinggevend en ondersteuners het belang van digitalisering onderkennen en zich bewust zijn van de risico's, zorgen en hun rol daarbinnen.

Van de ‘**harde**’ aspecten lijkt Besluitvorming de achilleshiel te zijn, want dat aspect scoort relatief het laagst.

Maar het zijn vooral de ‘**verbindende**’ aspecten Ondersteuning en Samenwerking & communicatie die relatief laag scoren en maken dat deze positieve houding zich moeilijk laat vertalen naar de praktijk.





9 Bevindingen

Harde aspecten

1. Praat je erover of ga je erover?

Veranderinitiatieven leiden vaak niet tot de gewenste resultaten door onduidelijkheid en inconsistentie in de rollen van eigenaar en opdrachtgever, ondanks dat succesverhalen juist worden gekoppeld aan goed opdrachtgeverschap, heldere doelen en strak projectmanagement.

2. Basis op orde houden of vernieuwen?

Het is complex om de balans te vinden tussen het op orde houden van de basis voor datagedreven werken en het investeren in innovatie binnen de gemeente Zoetermeer, wat leidt tot lange doorlooptijden en frustratie door onduidelijk data-eigenaarschap en gebrekkige datakwaliteit.

3. Fragmentatie door onvoldoende focus

Gebrek aan transparantie in prioriteiten en portfoliomanagement leidt tot hoge werkdruk, en lange doorloop tijden binnen de gemeente.

4. Urgentie wint altijd van belang

Leidinggevend en ervaren dat urgente operationele zaken innovatie en basis op orde brengen en houden belemmeren, waardoor er onvoldoende ruimte en aandacht is voor vernieuwende initiatieven en het op orde houden van de basis.

Verbindende aspecten

5. Wij van de business en 'hun' van I&A (en vice versa)

Er ontbreekt een duidelijke gezamenlijke werkwijze tussen business en I&A, wat leidt tot onduidelijkheid over prioriteiten, inefficiënte processen, en wederzijds onbegrip m.b.t. elkaars expertise.

6. Ieder zijn eigen oplossing

Gebrek aan samenwerking tussen afdelingen leidt tot verkoking, suboptimale oplossingen en gemiste kansen voor kennisdeling binnen de gemeente Zoetermeer.

7. Gat tussen beleid en uitvoering

Leidinggevend en ervaren een kloof tussen beleid en praktijk door gebrek aan tijd, aandacht en ondersteuning van digitaal ondersteuners, vooral bij zaakgericht- en datagedreven werken.

Zachte aspecten

8. Overkomt het je of stuur je?

Leidinggevend en ervaren vragen zich af wat de digitaliseringsinitiatieven hen opleveren, wat het risico vergroot dat zij langs de zijlijn blijven staan in plaats van actief mee te doen.

9. Zijn we wel digitaal competent (genoeg)?

Ondanks hoge scores in de enquête, ervaren leidinggevend en medewerkers een laag niveau van digitale competenties, wat niet centraal staat in ontwikkelgesprekken of sollicitatieprocedures binnen de gemeente.



11 Adviezen

Harde aspecten

1. Gemeenschappelijke visie & roadmap digitalisering

Een gezamenlijke roadmap biedt leidinggevend en het overzicht en de grip die nodig zijn om keuzes te maken en digitalisering effectief te sturen.

2. Basis op orde brengen en houden

Het op orde brengen van de basis helpt de waan van de dag te verminderen en creëert ruimte voor innovatie, waardoor leidinggevend beter kunnen focussen op strategische doelen.

3. Versterken positionering en zichtbaarheid IMO

Verduidelijk verwachtingen m.b.t. IMO, bevorder actieve communicatie naar MT's, en maak prioritering en besluiten toegankelijker voor stakeholders.

4. Innovatie apart positioneren van dagelijkse operatie

Overweeg om innovatie apart te positioneren naast de dagelijkse operatie, waardoor het niet hoeft te concurreren met de waan van de dag. Dit scenario heeft voor- en nadelen, en er zijn verschillende scenario's mogelijk.

Verbindende aspecten

5. Versterken informatiemanagement

De informatiemanagers moeten voor het MT van het business domein vertrouwde adviseurs zijn mbt digitalisering. Zij kunnen het business domein vertegenwoordigen richting de I&A organisatie en voeren de regie over de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie en roadmap voor het business domein. De informatie-managers nemen regelmatig deel aan het business MT en zijn op de hoogte van belangrijke business doelen en ontwikkelingen

6. Meer ruimte en tijd voor gezamenlijk voortraject

Investeer in een gedegen voortraject waarin business- en digitaliseringsprofessionals samen met I&A een gezamenlijk beeld ontwikkelen van het vraagstuk en de gewenste oplossingsrichting

7. Hands-on ondersteuning

Zet de praktische ervaring van de ondersteuners in bij de vertaling naar de praktijk en maak hierbij de wederzijdse verwachtingen tussen leidinggevend en ondersteuners expliciet.

8. Organiseren kennisdeling en externe inspiratie

Richt een netwerk op voor kennisdeling tussen gemeenten en andere overheidsorganisaties, en ontwikkel een leeragenda met relevante digitaliseringsthema's gericht op zowel interne als externe kennisdeling en inspiratie.

9. Organiseren afdelingsoverstijgende processen

Identificeer essentiële afdelingsoverstijgende processen voor samenwerking, voer een experiment uit met een multidisciplinair team, en ontwikkel een plan voor procesgericht organiseren op basis van deze ervaringen.

Zachte aspecten

10. Versterken opdrachtgeverschap en eigenaarschap

Voor blijvend succes van verbeterinitiatieven is goed eigenaarschap en effectieve roluitvoering cruciaal, ondersteund door training en rolcoaching, duidelijke omschrijving van rollen en verantwoordelijkheden, en een vaste projectstructuur.

11. Voortdurend aandacht voor digitalisering en digitaal leiderschap

Integreer digitale competenties in profielen van leidinggevend en ondersteuners, bevorder bewustzijn en ontwikkeling van digitale vaardigheden, houd gesprekken over digitaal leiderschap gaande in lijn met de i-visie en maak digitalisering een vast thema in MT-vergaderingen

*Note: Deze adviezen zijn uitgewerkt in één of meerdere acties, zie hiervoor de **bijlagen bij dit document**.*

Overzicht adviezen en acties (1/2)

De 11 adviezen zijn verder uitgewerkt in een aantal mogelijke acties. De voorgestelde acties zijn grotendeels **gebaseerd op de discussies tijdens de gehouden workshops en onze ervaringen bij andere organisaties bij vergelijkbare problematiek**.

In dit onderzoek kon niet expliciet worden vastgesteld in welke mate elk van de voorgestelde acties toepasbaar is binnen de gemeente Zoetermeer. De **toepasbaarheid** dient daarom als vervolg op dit onderzoek nader bepaald te worden. Hierbij is het van belang om ook te kijken naar al lopende ontwikkelingen en of daarop kan worden aangesloten. Daar waar ons bekend hebben we lopende ontwikkelingen ook benoemd.

De voorgestelde acties zijn ook **niet per sé uitputtend**. Het is heel goed mogelijk dat er meer acties helpend zijn om effectief om te gaan met de gedane bevindingen uit dit onderzoek.

In de figuur hiernaast staat een overzicht van de adviezen en de daarbij voorgestelde acties. **Zie voor meer details de uitwerking in de bijlagen.**

De adviezen en acties vormen de **input voor een voorstel voor een geprioriteerd actieplan** om het digitaal leiderschap binnen de gemeente Zoetermeer verder te ontwikkelen.

Advies	Nr.	Acties
1. Gemeenschappelijke visie & roadmap digitalisering	1.1	Ontwikkelen gemeenschappelijke visie en roadmap per business domein
	1.3	ICT portfolio overzicht delen
2. Basis processen en data op orde brengen en houden	2.1	Uitvoeren van 0-metingen basis op orde
	2.2	Ontwikkelen plan van aanpak basis op orde met maatregelen, organiseren uitvoering, inrichten kwaliteitssystemen en borgen proces
	2.3	Sturing door eigenaren vanuit 0-meting, terugkoppeling in MTs (verbeteren obv toelichting jeroen in bijlagen)
3. Versterken positionering en zichtbaarheid IMO	3.1	Verduidelijken portfolio management proces
	3.2	Heldere en eenduidige prioritering
	3.3	Verbeteren terugkoppeling van IMO naar management en/of organisatie
4. Innovatie apart organiseren van dagelijkse operatie	4.1	Overwegen om innovatie apart te positioneren van dagelijkse operatie
5. Versterken informatiemanagement	5.1	Positioneren informatiemanagement dichtbij business
6. Gezamenlijk voortraject	6.1	Meer aandacht voor een gezamenlijk voortraject
	6.2	Informatiemanager vroegtijdig betrekken
7. Hands-on ondersteuning	7.1	Hands-on ondersteuning bij basis op orde
	7.2	Wederzijdse verwachtingen adresseren
8. Organiseren kennisdeling en externe inspiratie	8.1	Beleggen van de verantwoordelijkheid voor interne en externe kennisdeling
	8.2	Ontwikkelen van een netwerk van gemeentes en andere overheidsorganisaties
	8.3	Ontwikkelen 'leeragenda' met relevante onderwerpen voor kennisdeling
	8.4	Opzetten en organiseren van structurele kennisdelingssessies, op basis van de leeragenda
	8.5	Gildes organiseren

Overzicht adviezen en acties (2/2)

(vervolg vorige slide)

Advies	Nr.	Acties
9. Organiseren afdelingsoverstijgende processen	9.1	Organiseren relevante afdelingsoverstijgende processen
	9.2	Ontwikkelen plan procesgericht organiseren
10. Versterken opdrachtgeverschap en eigenaarschap	10.1	Ontwikkelen project opstart met focus op rollen
	10.2	Rol definiëring bij verbeterinitiatieven
	10.3	Training opdrachtgeverschap en rolcoaching
	10.4	Training / coaching (data- en proces) eigenaarschap
	10.5	Rol definiëring (data- en proces) eigenaarschap
	10.6	Rol eigenaar meenemen in werving en selectie
11. Voortdurend aandacht voor digitalisering en digitaal leiderschap	11.1	Persoonlijke leiderschap doorlopend aandacht
	11.2	Digitale competenties meenemen in profielen leidinggevend en medewerkers
	11.3	Bewustzijnsactie – hoe digitaal competent ben jij?
	11.4	Gesprek gaande houden over digitaal leiderschap
	11.5	Digitalisering als vast thema MT vergaderingen
	11.6	Leergang digitaal leiderschap aanbieden

Geprioriteerd actieplan



Roadmap i-visie als basis

In de **i-visie** van de Gemeente Zoetermeer staat omschreven welke prioriteiten en ontwikkelrichting er zijn bepaald:

“Unaniem is gekozen om eerst verder aan ‘Het fundament’ te werken om vervolgens de focus, tot en met 2026, steeds steviger te verleggen naar ‘De geoliede machine’ met korte uitstapjes naar De beleving. In het schema hiernaast geven we de gekozen ontwikkelrichting voor de komende jaren weer.”

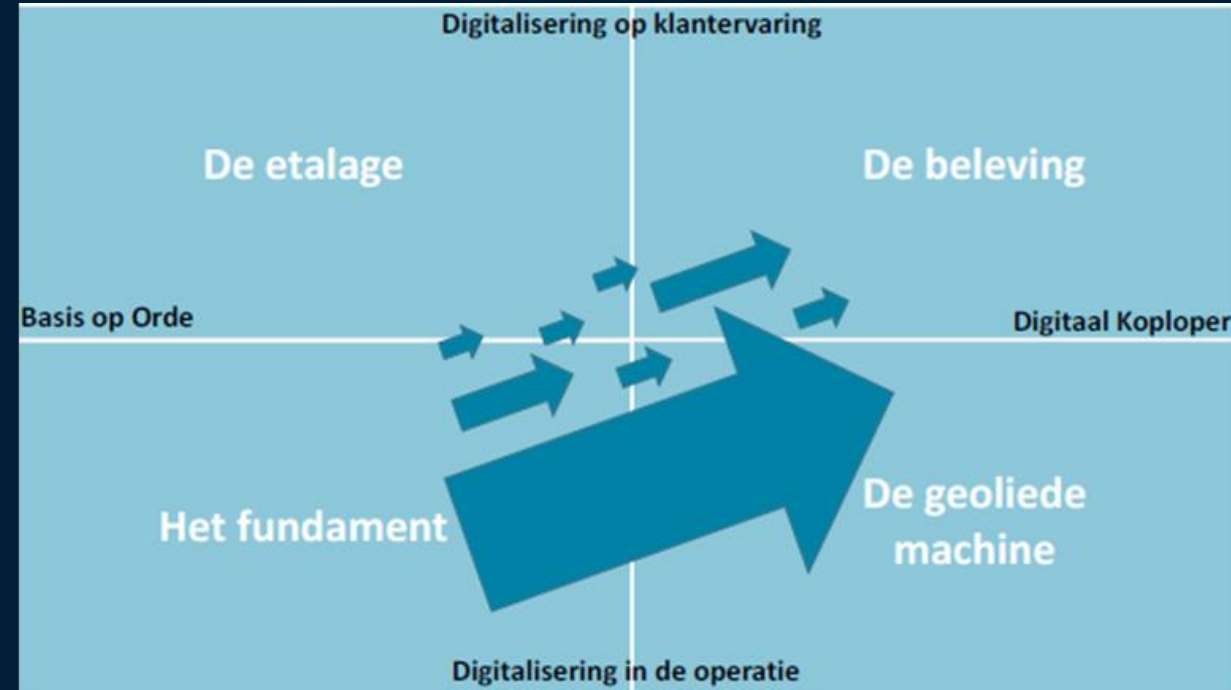
De roadmap van dit onderzoek sluit hierop aan. Om de adviezen en acties in een overzicht te kunnen brengen is er gebruik gemaakt van een vereenvoudigde variant van het model hiernaast.

We hebben de beweging van links naar rechts, van fundament naar geoliede machine, als uitgangspunt genomen. We hebben geen onderscheid gemaakt naar operatie en klantervaring, die dimensie hebben we niet meegenomen.

De beweging van links naar rechts hebben we opgedeeld naar vier plateaus:

1. **Randvoorwaardelijk.** Dit zijn adviezen en acties die in onze ervaring onmisbaar zijn als een fundament voor succesvolle digitalisering en digitaal leiderschap. Het zijn ‘moetjes’.
2. **Fundament versterken.** Dit zijn adviezen en acties die voortbouwen op de ‘moetjes’ en deze verder versterken en aanvullen.
3. **Verbeteren.** Het fundament is nu sterk genoeg. De verbeter adviezen en acties richten zich op het versterken van de samenwerking tussen business en IT en met externe partijen.
4. **Excelleren.** Met deze adviezen en acties kan nu echt het verschil gemaakt gaan worden. Ze richten zich (nog) meer op de toekomst.

Eerst fundament versterken om meer mogelijkheden te creëren om (digitaal) te excelleren



Adviezen

We kunnen de 11 adviezen nu **indelen naar de vier plateaus**. Hierbij hebben we ook rekening gehouden met onderlinge afhankelijkheden tussen de adviezen. Sommige adviezen bouwen voort op andere of zijn effectiever als eerst een ander advies of actie is opgepakt.

Structuur versterken

1. Gemeenschappelijke visie & roadmap digitalisering
2. Basis processen en data op orde brengen en houden
3. Versterken positionering en zichtbaarheid IMO
4. Innovatie apart positioneren van dagelijkse operatie

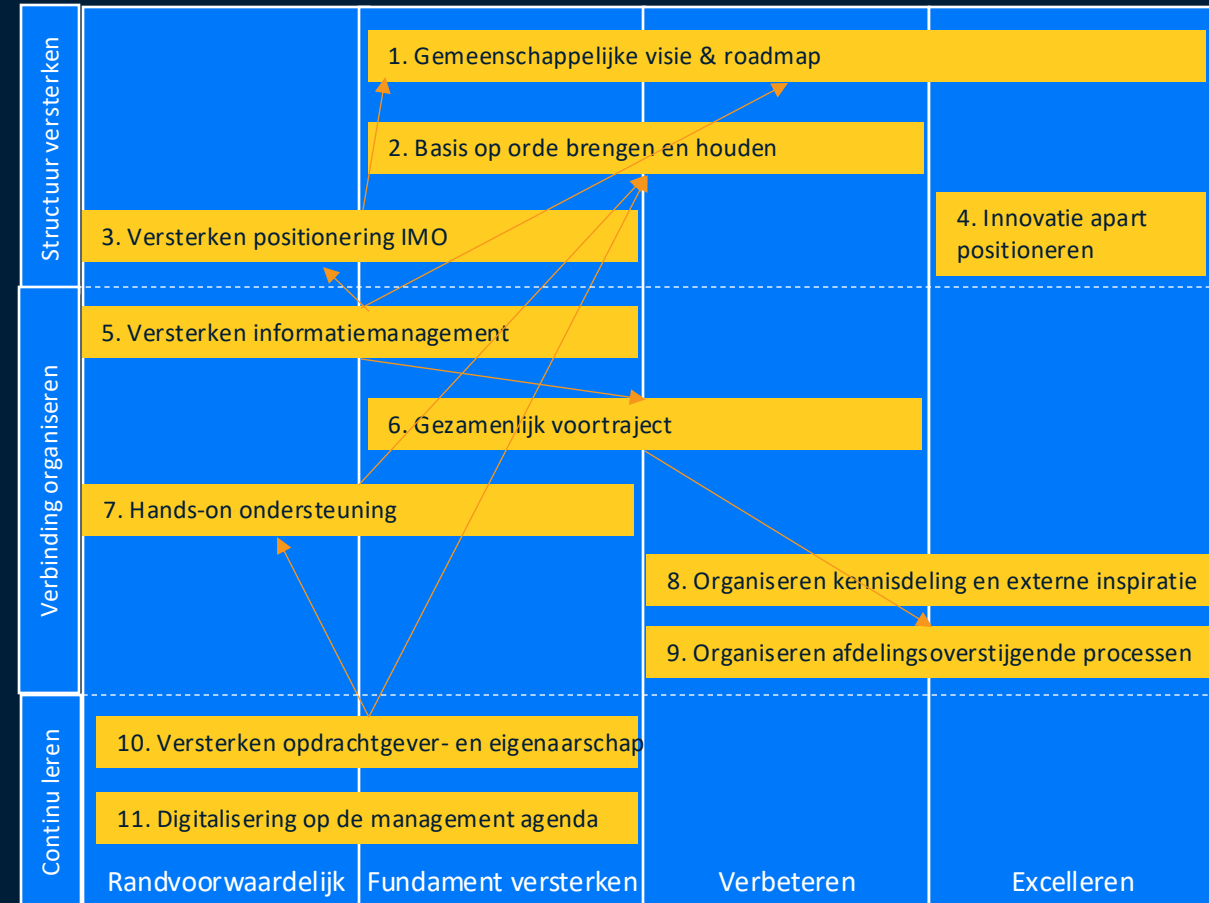
Verbinding organiseren

5. Versterken informatiemanagement
6. Gezamenlijk voortraject
7. Hands-on ondersteuning
8. Organiseren kennisdeling en externe inspiratie
9. Organiseren afdelingsoverstijgende processen

Continu leren

10. Versterken opdrachtgeverschap en eigenaarschap
11. Voortdurend aandacht voor digitalisering en digitaal leiderschap

Eerst fundament versterken om meer mogelijkheden te creëren om (digitaal) te excelleren



Roadmap

Randvoorwaardelijke acties zijn acties waar gemeente Zoetermeer morgen al mee zou kunnen beginnen en die het fundament leggen voor andere acties

Acties voor het **Versterken van het fundament** zorgen voor verdere versterking en verankering, waardoor veel acties voor Verbeteren en Excelleren een grotere kans op succes zullen hebben.

Acties voor het **Verbeteren** en het **Excelleren** maken gebruik van het (versterkte) fundament en brengen de gemeente Zoetermeer naar een hoger niveau. Vaak zijn dit acties die een planmatige aanpak vereisen en meer doorlooptijd zullen hebben.

Structuur versterken	1. Gemeenschappelijke visie & roadmap		Ontwikkelen gemeenschappelijke visie en roadmap per business domein 1.1	
	ICT portfolio overzicht delen 1.2			
	2. Basis processen en data op orde brengen en houden			
Verbinding organiseren	Ontwikkelen plan van aanpak basis op orde 2.2		Sturing door eigenaren vanuit 0-metingen 2.3	
	Uitvoeren 0-metingen basis op orde 2.1			
	3. Versterken positionering IMO		4. Innovatie apart positioneren	
	Verduidelijken portfolio man. proces 3.1		Overwegen om innovatie apart te organiseren van dagelijkse operatie 4.1	
	Heldere en eenduidige prioritering 3.2			
	Verbeteren terugkoppeling van IMO naar management en/of organisatie 3.2			
	5. Versterken informatiemanagement			
	Positionering informatiemanagement dichtbij business 5.1			
	6. Gezamenlijk voortraject			
	Informatiemanager vroegtijdig betrekken 6.2		Meer aandacht voor gezamenlijk voortraject 6.1	
	7. Hands-on ondersteuning		8. Organiseren kennisdeling en externe inspiratie	
Continu leren	Wederzijdse verwachtingen adresseren 7.2		Gildes organiseren 8.5	
	Hands-on ondersteuning bij basis op orde 7.1		Beleggen verantwoordelijkheden kennisdeling 8.1	
			Ontwikkelen leeragenda voor kennisdeling 8.3	
			Ontwikkelen van een netwerk van gemeentes en andere overheidsinstanties 8.2	
			Opzetten en organiseren van structurele kennisdelingssessies op basis van de leeragenda 8.4	
			9. Organiseren afdelingsoverstijgende processen	
			Ontwikkelen plan procesgericht organiseren 9.2	
			Organiseren relevante procesketens 9.1	
	10. Versterken opdrachtgever- en eigenaarschap			
	Ontwikkelen project opstart focus rollen 10.1		Training opdrachtgeverschap en rolcoaching 10.3	
	Rol definiëring bij verbeterinitiatieven 10.2		Training data- en proceseigenaarschap 10.4	
	Rol definiëring (data/proces eigenaarschap) 10.5		Rol eigenaar meenemen werving en selectie 10.6	
	11. Digitalisering op de management agenda			
	Digi competenties in profielen 11.2		Persoonlijk leiderschap doorlopend aandacht 11.1	
	Bewustzijnsactie digi competent 11.3		Gesprek gaande houden over DL 11.4	
	Digitalisering vast thema MT 11.5		Leergang digitaal leiderschap aanbieden 11.6	
Randvoorwaardelijk		Fundament versterken		
				Verbeteren
				Excelleren

Concluderend

Leidinggeven in een steeds verder digitaliserende context is een flinke uitdaging. Met dit onderzoek hebben we onderzocht waar de gemeente Zoetermeer op dit moment staat met 'digitaal leiderschap'. Het onderzoek geeft inzicht in waar de gemeente Zoetermeer al goed mee op weg is, en waar er nog mogelijkheden liggen om het digitaal leiderschap verder te versterken. Deze mogelijkheden zijn te vinden in zowel het 'versterken van de structuur', het 'continu leren' en 'het organiseren van de verbinding'.

Omdat de digitalisering onvermijdelijk is blijft het van belang dat leidinggevendenden binnen de gemeente Zoetermeer steeds met elkaar het gesprek blijven voeren over digitaal leiderschap. Welke rol hebben zij daarin? Wat vraagt dat van hen? Wat gaat goed? Wat kan anders? Etc. Om zo de kansen van de digitale transformatie te kunnen benutten en aandacht te hebben voor de risico's die het met zich meebrengt.

Wij hopen dat dit onderzoek, samen met de workshops die we hebben gehouden met leidinggevendenden en ondersteuners, hebben bijgedragen aan een beter inzicht in digitaal leiderschap binnen de gemeente Zoetermeer. En dat het een start is om er met elkaar over in gesprek te blijven en het digitaal leiderschap verder door te ontwikkelen!



Bijlagen





WAT IS DE UITDAGING?

De respondenten ervaren dat veel **veranderinitiatieven onvoldoende leiden tot de gewenste resultaten**. De succesverhalen binnen de Gemeente Zoetermeer worden veelal gekoppeld aan **goed opdrachtgeverschap, heldere doelen en strak projectmanagement**.

Uit de vragenlijst en de workshops bleek ook dat de rollen van eigenaar en opdrachtgever relatief minder de voorkeur hebben of de aandacht lijken te krijgen. Dit kan in de praktijk inhouden dat er in **mindere mate wordt gestuurd op procedures, rollen en afspraken**, terwijl dit als succesfactoren worden gezien van de verbeterinitiatieven.

Leidinggevendenden geven aan dat zij hun rol goed begrijpen en rolbewust handelen, maar zij zijn toch behoorlijk kritisch over het **opdrachtgeverschap** en andere belangrijke rollen bij digitaliseringstrajecten. Er is onduidelijkheid of onbekendheid hoe en waar die rollen zijn belegd. En daar waar die duidelijkheid er wel is, blijkt dat er in de praktijk te vaak en te **makkelijk van af kan worden geweken**. Tegelijkertijd kan wel iedereen meepraten en een mening hebben, zonder dat duidelijk is **wie er over gaat en wie er over praat**. Dit leidt ertoe dat het lastig is om tot keuzes te komen. Diverse leidinggevendenden merken op dat besluitvorming vaak ook te **lang blijft hangen in de operatie** en dat het niet of te laat wordt voorgelegd aan de leidinggevendenden (escaleren).



WAT KUNNEN WE (ERAAN) DOEN?

10.1 Ontwikkelen project opstart met focus op rollen

Ter opstart van projecten kan er een vaste structuur ontwikkeld worden die het effectief uitvoeren van de rollen waarborgt. Hierbij is het belangrijk dat de rollen worden geduid die onderdeel zijn van een project. Hierdoor kunnen collega's elkaar houden aan de afgesproken rollen.

10.2 Rol definiëring bij verbeterinitiatieven

Het omschrijven van rollen, verantwoordelijkheden en gremia. Als dit is omschreven en afgestemd kunnen collega's zich ergens aan houden en elkaar aanspreken bij afwijkend gedrag.

10.3 Training opdrachtgeverschap en rolcoaching

Het succes van digitaliseringsinitiatieven valt of staat met goed eigenaarschap en effectief uitvoeren van relevante (project)rollen. Een training of workshop effectief opdrachtgeverschap kan hierbij ondersteunend zijn. Rolcoaching helpt bij het continu verbeteren van de invulling van de projectrollen.



WAAR KUNNEN WE OP VERDER BOUWEN?

- Gebruik maken van positieve ervaringen bij sterk opdrachtgeverschap en eigenaarschap
- Binnen o.a. bedrijfsvoering en het projectenbureau is veel kennis aanwezig m.b.t. goed opdrachtgeverschap en relevante projectrollen



VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

- + Implementatie Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer: Gemeente Zoetermeer is nu voorloper in Nederland. Succesfactoren: duidelijke besluitvorming, goed opdrachtgeverschap, projectleider stuurde op beslistmomenten om voortgang te boeken.
- Project Binnenbaan: het eigenaarschap dan wordt neergelegd. Er was veel wetgeving mee verbonden, maar wij hadden dan geen verstand van de dossiers. We miste hierbij het eigenaarschap in de organisatie. Niet iedereen was het eens, dus besluitvorming werd uitgesteld.



WAT IS DE UITDAGING?

Deze uitdaging lijkt vooral te spelen bij **Datagedreven werken**. Er is binnen de gemeente Zoetermeer veel behoefte aan **inzichten uit data** met behulp van dashboards of slimme algoritmen. Helaas gaat er veel tijd verloren omdat **de basis vaak onvoldoende op orde** blijkt te zijn. Een **gebrekkige datakwaliteit of moeilijk toegankelijke data** is meestal een belangrijke belemmering waardoor organisaties moeite hebben om het potentieel van de beschikbare data te benutten. Dit speelt ook bij de gemeente Zoetermeer.

Zowel leidinggevendenden als ondersteuners zijn behoorlijk kritisch over de mate waarop de datakwaliteit en de data governance voldoende op orde zijn. Vaak is de **data niet (goed) beschreven en vastgelegd en is data eigenaarschap niet belegd of niet goed ingevuld**. Hierdoor is er geen sprake van een effectieve PDCA voor datakwaliteit. De **lange doorlooptijden** van data initiatieven die hiervan het gevolg zijn, stuiten vaak op onbegrip bij de business en leiden tot frustratie.

Alhoewel de inschattingen voor processen positiever zijn, bleek tijdens de workshops dat er ook nog veel winst te halen is met **goede procesbeschrijvingen, proceseigenaarschap en een effectief proces van continue procesverbetering**.

Dit beeld is consistent met het beeld dat de rol van eigenaar relatief onderbelicht lijkt te zijn binnen Zoetermeer.

Naarmate de basis meer op orde is, kan de vernieuwing versnellen, zoals beschreven in de i-visie.



WAT KUNNEN WE (ERAAN) DOEN?

2.1/2.2/2.3 Basis processen en data op orde brengen en houden

Uitvoeren van 0-metingen, ontwikkelen plan van aanpak met maatregelen, organiseren uitvoering, inrichten kwaliteitssystemen en borgen proces, sturing door eigenaren vanuit 0-meting, terugkoppeling in MTs

7.1 Hands-on ondersteuning bij de basis op orde

De leidinggevendenden hebben behoefte aan hands-on ondersteuning bij digitalisering. De eerste reflex zal zijn dat er extra capaciteit nodig is, maar wij denken dat er al een eerste stap gezet kan (moet!) worden door de ondersteuners uit te dagen om een stap verder te gaan. Niet alleen langs de zijlijn adviseren of signaleren, maar voordoen en meedoen!

8.5 Organiseren gildes

In een gilde kunnen data- en proceseigenaren kennis en ervaring uitwisselen en good practices ontwikkelen

10.4 Training / coaching (data- en proces) eigenaarschap

Een training of workshop (data- en proces) eigenaarschap of 'data stewardship' kan helpen om het eigenaarschap te versterken. Rolcoaching helpt bij het continu verbeteren van deze rollen.

10.5 Rol definiëring (data- en proces) eigenaarschap

Verduidelijken van rollen, verantwoordelijkheden en het duidelijk beleggen van deze rollen in de organisatie.

10.6 Rol eigenaar meenemen in werving en selectie

Omdat de rol nog ondervertegenwoordigd is binnen de gemeente kan dit bijdragen aan het waarborgen van het op orde houden van de basis.



WAAR KUNNEN WE OP VERDER BOUWEN?

- Digitale ondersteuners hebben kennis op dit onderwerp en kunnen goed worden ingezet bij het op orde houden van de basis
- De inzet van de Informatiemanagers loopt nog relatief kort maar wordt positief ervaren



VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

- + Digitale ondersteuning Informatiemanagers: proactief en helpt bij IT vertaling naar afdeling
- Programma Datagedreven Werken: De focus ligt voor de respondenten teveel op de etalage, de testproducten. De uiteindelijke ontwikkeling binnen de afdelingen blijkt veel complexer en daar ligt de focus minder op.



WAT IS DE UITDAGING?

Uit de vragenlijst en de workshops blijkt dat een deel van de leidinggevende **niet goed op de hoogte zijn van welke prioriteiten er worden gesteld**. Er is geen duidelijk (zichtbaar) portfoliomanagement proces en besluitvorming door het IMO is voor diverse leidinggevendenden onvoldoende transparant. Dit beeld is consistent met eerdere bevindingen dat men een gezamenlijke visie of roadmap digitalisering mist en kan een signaal zijn van **een 'gat' tussen business en IT**.

Als prioriteiten niet bekend zijn, of ze worden niet gemaakt, dan is alles belangrijk. **Geen keuze is ook een keuze**.

Vooral tijdens de workshops werd veelvuldig genoemd dat er veel digitaliseringstrajecten tegelijk lopen. Men ervaart hierdoor een hoge werkdruk: men heeft moeite om betrokken en geïnformeerd te blijven, waardoor het gevoel ontstaat dat **'digitalisering ons overkomt'**.

Digitaliseringsinitiatieven kennen **lange doorlooptijden**, doordat er maar gefragmenteerd aan kan worden gewerkt. Gecombineerd met onvoldoende betrokkenheid van de business leidt dit slechts tot ontevredenheid en frustratie. En een verwijding van het gat tussen business en IT.



WAT KUNNEN WE (ERAAN) DOEN?

1.1 Ontwikkelen gemeenschappelijke visie en roadmap per business domein

Per business domein 'vertalen' van de business visie / doelen van dat domein naar digitaliseringsbehoeften en -projecten. Koppelen van het huidige ICT portfolio. Samenwerking business domein en I&A is essentieel, de IMer kan hierin een belangrijke rol spelen. De roadmap is de basis voor (gezamenlijke) prioritering.

1.2 ICT portfolio overzicht delen

Het ICT portfolio overzicht is aanwezig, maar wordt nog te weinig verspreid. Het structureel en vaker delen van het overzicht is een effectieve manier om op korte termijn een beter gezamenlijk beeld te krijgen van de lopende en belangrijke initiatieven.

3.1 Verduidelijken portfolio management proces

Verduidelijken van de verantwoordelijkheden en onderlinge afspraken tussen Strategieoverleg, IMO en I&A, vooral met betrekking tot wie de prioriteiten en de kwartaalplanning vaststelt. Vervolgens het mandaat voor prioritering neerleggen bij IMO of bij het MT, waarbij het IMO een gedragen voorstel inbrengt. En de portfolio management rol verder versterken om regie te zetten op het proces van prioritering, kwartaalplanning en communicatie en terugkoppeling daarover.

3.2 Heldere en eenduidige prioritering

Vaststellen van een duidelijk prioriteringskader dat door Strategieoverleg en IMO wordt gebruikt om heldere keuzes te maken wat wel en vooral ook wat NIET wordt opgepakt de komende periode. Dit moet duidelijk worden gecommuniceerd. Als wordt gewerkt aan niet-prio's dan wordt daarop aangesproken.

3.3 Verbeteren terugkoppeling van IMO naar management en/of organisatie

Maken van duidelijke afspraken zodat de IMO-leden hun achterban informeren over roadmap, prioritering en kwartaalplanning. Dit omvat ook de voortgang van de kwartaalplanning: zijn de doelstellingen behaald? En zo niet, waarom is dit niet gelukt?



WAAR KUNNEN WE OP VERDER BOUWEN?

- Er is een portfolioproses waarop verder kan worden gebouwd en die breder kan worden verspreid
- Ook is er een IMO dat breder kan worden ingezet ter bevordering van prioritering.



VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

+ Ontwikkeltrajecten in de bouw: bij de bouwprojecten worden er prioriteiten gesteld. Als er te weinig personeel is of iets anders hogere prioriteit heeft, wordt er een ander bouwproject stilgelegd.



WAT IS DE UITDAGING?

Uit de workshops komt heel duidelijk naar voren dat de leidinggevendenden ervaren dat ze worden **geleefd door de waan van de dag**. Er is nauwelijks ruimte voor innovatie, er zijn altijd wel urgente operationele issues die aandacht vragen. Hierdoor **blijft de innovatie achter**.

Daar komt bij dat innovatie ook om een **andere mindset** vraagt bij leidinggevendenden en medewerkers. Innovatie wordt gekenmerkt door het bedenken en uitvoeren van experimenten, kortcyclisch werken, omgaan met onzekerheden, leren van mislukkingen en nieuwsgierigheid naar nieuwe dingen. Over het algemeen zijn dit andere kenmerken dan die bij het borgen van de continuïteit van de operatie. Daar zijn voorspelbaarheid, mijden van risico's, repeteerbaarheid, borgen en verankeren en stabiliteit belangrijk.

Zolang innovatie plaatsvindt binnen de operatie, moet innovatie concurreren om de aandacht met de urgente operationele issues. Dat is echter geen gelijke strijd...

Ditzelfde geldt eigenlijk ook voor de tijd en aandacht die nodig is om **de basis op orde te brengen en te houden**. Door de waan van de dag is er vaak onvoldoende tijd voor actuele beschrijvingen van processen en data en het structureel borgen van de kwaliteit.

Bovenstaand beeld is consistent met het beeld dat **de rollen van eigenaar en (in iets mindere mate) innovator relatief onderbelicht lijken te zijn**. De coaching rol daarentegen krijgt volop aandacht om de operatie goed lopende te houden.



WAT KUNNEN WE (ERAAN) DOEN?

1.1 Ontwikkelen gemeenschappelijke visie en roadmap per business domein

Per business domein 'vertalen' van de business visie / doelen van dat domein naar digitaliseringsbehoeften en –projecten. Koppelen van het huidige ICT portfolio. Samenwerking business domein en I&A is essentieel, de IMer kan hierin een belangrijke rol spelen. De roadmap is de basis voor (gezamenlijke) prioritering.

4.1 Overwegen om innovatie apart te positioneren van dagelijkse operatie

Door innovatie 'uit de operatie' te halen, hoeft het niet meer te concurreren met de dagelijkse praktijk. Bovendien vraagt innovatie vaak ook om een andere mindset: creatief, ondernemend, nieuwsgierig, minder risicomijdend, wat aantrekkelijk is voor bepaalde medewerkers. Innovatie apart positioneren heeft echter ook nadelen. Een zorgvuldige afweging is daarom belangrijk.

7.1 Hands-on ondersteuning bij de basis op orde

De leidinggevendenden hebben behoefte aan hands-on ondersteuning bij digitalisering. De eerste reflex zal zijn dat er extra capaciteit nodig is, maar wij denken dat er al een eerste stap gezet kan (moet!) worden door de ondersteuners uit te dagen om een stap verder te gaan. Niet alleen langs de zijlijn adviseren of signaleren, maar voordoen en meedoen!



VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

- + Automatisering facturatieproces: de urgentie voor automatisering ontstond omdat een financieel medewerker vertrok. De werkzaamheden van de medewerker zijn geautomatiseerd in plaats van aannemen van een nieuwe medewerker.
- Dagelijkse taken vs vernieuwing: "de dagelijkse operatie heeft direct invloed op onze burgers, de vernieuwing niet of minder. Als de betalingen niet worden verwerkt, hebben duizenden burger morgen geen inkomen."

5. Wij van de business en 'hun' van I&A (en vice versa)



WAT IS DE UITDAGING?

Het is voor diverse respondenten vaak niet duidelijk **hoe digitalisering bijdraagt aan de business doelen** en gemeentelijke opgaven. Soms lijkt het zelfs alsof de digitalisering een eigen agenda heeft en een doel op zichzelf is. Er **mist een écht gezamenlijke visie** op digitalisering en een werkagenda voor digitalisering die de gemeentelijke opgaven ondersteunt.

De **prioritering van digitaliseringsinitiatieven** is voor veel leidinggevendenden onvoldoende transparant. **Besluitvorming door IMO blijft 'hangen'** bij de deelnemers van het IMO en is daarbuiten in de business domeinen vaak niet bekend.

De **samenwerking met I&A** wordt regelmatig als problematisch ervaren. Leidinggevendenden voelen zich vaak niet begrepen en 'komen er moeilijk doorheen' om iets voor elkaar te krijgen. Het **onbegrip is wederzijds**, ook I&A voelt zich regelmatig onbegrepen en onder druk gezet om 'te leveren'.

I&A wordt vaak (te) laat in het proces betrokken en er wordt regelmatig **te snel doorgeschoten naar een digitale oplossing** zonder dat duidelijk is wat de business doelen en/of het probleem zijn. Laat staan dat er sprake is van **een gemeenschappelijk doel** of belang om tot resultaat te komen.



WAT KUNNEN WE (ERAAN) DOEN?

1.1 Ontwikkelen gemeenschappelijke visie en roadmap per business domein

Per business domein 'vertalen' van de business visie / doelen van dat domein naar digitaliseringsbehoeften en -projecten. Koppelen van het huidige ICT portfolio. Samenwerking business domein en I&A is essentieel, de IMer kan hierin een belangrijke rol spelen. De roadmap is de basis voor (gezamenlijke) prioritering.

3.1 Verduidelijken portfolio management proces

Verduidelijken van de verantwoordelijkheden en onderlinge afspraken tussen Strategieoverleg, IMO en I&A, vooral met betrekking tot wie de prioriteiten en de kwartaalplanning vaststelt. Vervolgens het mandaat voor prioritering neerleggen bij IMO of bij het MT, waarbij het IMO een gedragen voorstel inbrengt. En de portfolio management rol verder versterken om regie te zetten op het proces van prioritering, kwartaalplanning en communicatie en terugkoppeling daarover.

5.1 Positionering informatiemanagement dichtbij business

Informatiemanagers positioneren als 'trusted advisor' van de business en als deelnemer van het business MT. De IMer faciliteert en ondersteunt bij de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie en roadmap en is het aanspreekpunt voor het business domein voor IV-behoeften en problemen. De IMer adviseert de IMO vanuit het Strategieoverleg

6.1 Meer aandacht voor gezamenlijk voortraject

Vroegtijdige samenwerking met I&A en andere stakeholders, gezamenlijk beeld ontwikkelen van het vraagstuk en de gewenste oplossingsrichting, sturen vanuit architectuur en ander relevant beleid (bijv. Informatiebeveiliging en privacy) om suboptimale oplossingen te voorkomen.

6.2 Informatiemanager vroegtijdig betrekken

Bij nieuwe veranderinitiatieven is het van belang dat de informatiemanager en I&A tijdig wordt betrokken om gezamenlijk (business en ondersteuning) tot weloverwogen beslissingen te komen en bijvoorbeeld een nieuw initiatief op de ICT projectportfolio van I&A te krijgen waar nodig. Hiermee wordt voorkomen dat de samenwerking stroef verloopt en de leidinggevendenden alleen maar weerstand ervaren.



WAAR KUNNEN WE OP VERDER BOUWEN?

- Positioneren informatiemanagers bij MTs domeinen
- Er is al een IMO met business vertegenwoordiging, maar hoe zijn informatiemanagers betrokken?
- Sommige informatiemanagers zijn al gestart met ontwikkelen roadmap voor het domein



VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

- + IDU project: effectieve samenwerking tussen P&O, Facilitair en I&A
- + Kaart voor de ondergrond: effectieve samenwerking
- Implementatie nieuw Zaaksysteem: perceptie dat het systeem wordt uitgerol over de business in plaats van dat het zaaksysteem bijdraagt aan de business doelen

Verbinding
organiseren



6. Ieder zijn eigen oplossing



WAT IS DE UITDAGING?

Uit het onderzoek blijkt dat digitaliseringsinitiatieven die binnen de eigen afdeling of domein kunnen worden uitgevoerd, over het algemeen soepel verlopen. Maar zodra er bij digitaliseringsinitiatieven **samenwerking met andere afdelingen of domeinen** nodig is, wordt het een stuk complexer. Dit leidt ertoe dat er regelmatig voor wordt gekozen om het 'dan maar zoveel mogelijk zelf te doen'. Dit leidt tot **verkokering, onvoldoende ketenintegratie en suboptimale eigen oplossingen**.

Het 'zoveel mogelijk zelf te doen' **belemmert het lerend vermogen** van de gemeente. Het gebrek aan interne en externe samenwerking en kennisdeling een gemiste kans te vinden. Er wordt relatief weinig gebruik gemaakt en geleerd van andere afdelingen of overheidsorganisaties, terwijl zij vaak met dezelfde vraagstukken kampen. Er is geen structureel proces of aanpak waarbij het leren en gebruiken van kennis en ervaring van andere afdelingen of organisaties actief wordt gestimuleerd en ondersteund. En dus wordt **het wiel bij elk digitaliseringsinitiatief opnieuw uitgevonden**....

Het 'zoveel mogelijk zelf doen' maakt ook dat **IT-oplossingen te snel worden bedacht of soms zelfs ingekocht**, zonder dat duidelijk is wat men wil bereiken, welk probleem opgelost moet worden en of en hoe de oplossing inpasbaar is in het IV-landschap. **Iedereen zijn eigen oplossing** leidt tot redundante (dubbele) systemen, onnodige complexiteit en risico's mbt veiligheid en continuïteit.



WAT KUNNEN WE (ERAAN) DOEN?

3.1 Verduidelijken portfolio management proces

Verduidelijken van de verantwoordelijkheden en onderlinge afspraken tussen Strategieoverleg, IMO en I&A, vooral met betrekking tot wie de prioriteiten en de kwartaalplanning vaststelt. Vervolgens het mandaat voor prioritering neerleggen bij IMO of bij het MT, waarbij het IMO een gedragen voorstel inbrengt. En de portfolio management rol verder versterken om regie te zetten op het proces van prioritering, kwartaalplanning en communicatie en terugkoppeling daarover.

5.1 Positionering informatiemanagement dichtbij business

Informatiemanagers positioneren als 'trusted advisor' van de business en als deelnemer van het business MT. De IMer faciliteert en ondersteunt bij de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie en roadmap en is het aanspreekpunt voor het business domein voor IV-behoeften en problemen. De IMer adviseert de IMO vanuit het Strategieoverleg

6.1 Meer aandacht voor gezamenlijk voortraject

Vroegtijdige samenwerking met I&A en andere stakeholders, gezamenlijk beeld ontwikkelen van het vraagstuk en de gewenste oplossingsrichting, sturen vanuit architectuur en ander relevant beleid (bijv. Informatiebeveiliging en privacy) om suboptimale oplossingen te voorkomen.

6.2 Informatiemanager vroegtijdig betrekken

Bij nieuwe veranderinitiatieven is het van belang dat de informatiemanager en I&A tijdig wordt betrokken om gezamenlijk (business en ondersteuning) tot weloverwogen beslissingen te komen en bijvoorbeeld een nieuw initiatief op de ICT projectportfolio van I&A te krijgen waar nodig. Hiermee wordt voorkomen dat de samenwerking stroef verloopt en de leidinggeveneden alleen maar weerstand ervaren.

8.1/8.2/8.3/8.4 Organiseren kennisdeling digitalisering en externe inspiratie

- Beleggen van de verantwoordelijkheid voor interne en externe kennisdeling
- ontwikkelen netwerk van gemeentes en andere overheidsorganisaties
- ontwikkelen 'leeragenda' met relevante onderwerpen voor kennisdeling
- opzetten en organiseren structurele kennisdelingsessies, o.b.v. leeragenda

9.1 Organiseren van relevante procesketens

Bepalen van veelvoorkomende procesketens waar de samenwerking tussen verschillende afdelingen / domeinen essentieel is, geredeneerd vanuit het belang van de burger. Vervolgens uitvoeren van een experiment met een multidisciplinair team en ketenverantwoordelijkheid voor een bepaalde procesketen, kiezen van een geschikte procesketen hiervoor

9.2 Ontwikkelen plan procesgericht organiseren

Ontwikkelen van een plan voor procesgericht organiseren, inclusief benoemen van mogelijke procesketens en keteneigenaarschap, obv ervaringen experiment



WAAR KUNNEN WE OP VERDER BOUWEN?

- Digitale ondersteuners worden effectief ingezet en als positief ervaren door de leidinggeveneden
- Op eigen initiatief worden er op afdelingsniveau successen geboekt
- Belang van (externe) kennisdeling wordt breed gezien en onderkend



VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

- + **Initiatief grip op WMO: op initiatief vanuit de organisatie ontstaat er een groep die zelf processen verbetert zonder hier een officieel project van te maken.**
- **Burgerportaal: achteraf wordt aangegeven dat er aan de start te weinig expertise betrokken was waardoor de resultaten minder snel worden geboekt**
- **Applicatie zaakgericht werken: het project begon gezamenlijk, maar binnen korte tijd ontstonden er uitwerkingen per afdeling.**

Mobilee

7. Gat tussen beleid en uitvoering



WAT IS DE UITDAGING?

Leidinggevend en geven aan dat het beleid en de kaders er wel zijn, maar dat zij onvoldoende in staat zijn om deze door te vertalen naar de praktijk. Enerzijds heeft dit ermee te maken dat leidinggevend onvoldoende tijd en aandacht hebben of maken, en anderzijds met onvoldoende ondersteuning vanuit de digitaal ondersteuners.

Leidinggevend ervaren een gat tussen beleid en uitvoering. Dit lijkt vooral te spelen bij zaakgericht- en datagedreven werken.

Leidinggevend hebben meer behoefte aan hulp van de digitaal ondersteuners om de slag naar de praktijk te maken. Die ontbreekt op dit moment, digitaal ondersteuners blijven daarvoor teveel op abstract beleidsniveau. Daarnaast geven enkele leidinggevend aan dat zij regelmatig ervaren dat digitaal ondersteuners te lang blijven acteren vanuit 'hoe het moet', in plaats vanuit 'hoe het kan'. Pragmatische oplossingen worden snel afgeschoten.

De digitaal ondersteuners op hun beurt geven aan dat ze vaak (te) laat worden betrokken en dat leidinggevend te weinig verantwoordelijkheid nemen en het een probleem voor de digitaal ondersteuner maken. Wederzijdse verwachtingen over rollen en verantwoordelijkheden zijn onvoldoende duidelijk.



WAT KUNNEN WE (ERAAN) DOEN?

7.1 Hands-on ondersteuning bij basis op orde

De leidinggevend hebben behoefte aan hands-on ondersteuning bij digitalisering. De eerste reflex zal zijn dat er extra capaciteit nodig is, maar wij denken dat er al een eerste stap gezet kan (moet!) worden door de ondersteuners uit te dagen om een stap verder te gaan. Niet alleen langs de zijlijn adviseren of signaleren, maar voordoen en meedoen!

7.2 Wederzijdse verwachtingen adresseren

- expliciet maken en managen van wederzijdse verwachtingen leidinggevend en ondersteuners

8.5 Gildes organiseren

In een gilde kan kennis en ervaring worden uitgewisseld en good practices worden ontwikkeld. Dat is vooral nuttig bij vraagstukken die bij verschillende business domeinen van belang zijn. Denk hierbij aan gildes voor (de eerder genoemde) proces- en dataeigenaren en datastewards, maar ook bijv. voor projectmanagement of andere relevante onderwerpen.

10.4 Training / coaching (data- en proces) eigenaarschap

Een training of workshop (data- en proces) eigenaarschap of 'data stewardship' kan helpen om het eigenaarschap te versterken. Rolcoaching helpt bij het continu verbeteren van deze rollen.

10.5 Rol definiëring (data- en proces) eigenaarschap

Verduidelijken van rollen, verantwoordelijkheden en het duidelijk beleggen van deze rollen in de organisatie.



WAAR KUNNEN WE OP VERDER BOUWEN?

- Als de digitale ondersteuners betrokken worden vanaf het begin van veranderinitiatieven wordt de samenwerking over het algemeen als positief ervaren.



VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

- **Archiefwet:** de medewerkers willen de burgers snel kunnen helpen, maar leveren in deze werkwijze gegevens onveilig aan. Hoe dit wordt opgelost is niet helder en ontbreekt eigenaarschap.
- **Gebruik Sociale Media:** respondenten geven aan dat het gebruik van X is afgeschaft, maar dat dit alsnog wordt gebruikt. Wie eigenaar is van het besluit is niet helder, waardoor het minimaal wordt gehandhaafd.

Verbinding
organiseren



8. Overkomt het je of stuur je?



WAT IS DE UITDAGING?

Er wordt een zaakstelsel 'over je uitgerold', er gebeurt van alles op het gebied van datagedreven werken en er zijn al veel mensen bezig met informatiebeheer en archivering. **Maar de leidinggevenden vragen zich af wat 'ze' daar allemaal doen en wat ik eraan heb?**

Hierdoor ontstaat het risico dat leidinggevenden en medewerkers langs de zijlijn blijven staan en niet meer meedoen. **Men lijkt zich niet altijd bewust van de houding en of deze dienend is om het beoogde resultaat te behalen.**

Een proactieve en betrokken rol van leidinggevenden is essentieel. De vraag 'wat heb ik eraan?' omdraaien naar andere vragen: Wat heb ik nodig, wat wil ik bereiken, hoe kunnen mijn processen en informatie worden verbeterd, welke mogelijkheden zie ik? **En hoe kunnen lopende digitaliseringsinitiatieven mij helpen om mijn doelen te realiseren?**

Dan is de situatie omgedraaid: digitalisering overkomt je niet, maar bied mogelijkheden om je doelen te realiseren.



WAT KUNNEN WE (ERAAN) DOEN?

7.2 Wederzijdse verwachtingen

- expliciet maken en managen van wederzijdse verwachtingen leidinggevenden en ondersteuners

10.3 Training opdrachtgeverschap en rolcoaching

Het succes van digitaliseringsinitiatieven valt of staat met goed eigenaarschap en effectief uitvoeren van relevante (project)rollen. Een training of workshop effectief opdrachtgeverschap kan hierbij ondersteunend zijn. Rolcoaching helpt bij het continu verbeteren van de invulling van de projectrollen.

10.4 Training / coaching (data- en proces) eigenaarschap

Een training of workshop (data- en proces) eigenaarschap of 'data stewardship' kan helpen om het eigenaarschap te versterken. Rolcoaching helpt bij het continu verbeteren van deze rollen.

11.1 Persoonlijk leiderschap doorlopend aandacht

Vergroten van persoonlijke effectiviteit, aanpakken van eigen niet-productief gedrag en gebruik maken van eigen kwaliteiten en talenten door bijvoorbeeld trainingen persoonlijk leiderschap aan te bieden.



WAAR KUNNEN WE OP VERDER BOUWEN?

- De leidinggevenden en ondersteuners erkennen de urgentie van digitalisering.



VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

- + **Initiatief grip op WMO: op initiatief vanuit de organisatie ontstaat er een groep die zelf processen verbetert zonder hier een officieel project van te maken.**
- **Archivering: Ondersteuning en begeleiding is wel aanwezig, maar de volgende stap moet worden gezet: "Er is een heel team die je helpt met archiveren. Maar erna vergeet ik het. We willen best wel, maar hoe zorg je dat we het doen?"**



WAT IS DE UITDAGING?

Digitale competentie scoorde in de enquête relatief hoog, maar de deelnemers in de workshops herkende dit beeld niet. **In de uitvoering wordt een laag niveau van digitale competenties ervaren**, maar onder de leidinggevendenden is dit ook het geval geven ze zelf aan.

Het ontwikkelen van digitale competenties heeft aandacht binnen de gemeente, maar geen centrale rol. Het is geen onderdeel van ontwikkelgesprekken en het ontwikkelen van deze competenties zijn geen verplichting. De digitale competenties lijken ook geen vast onderdeel van de sollicitatieprocedures.

Het gevaar van onbewust onbekwaam zijn is dat je ook niet weet waarbij je hulp nodig hebt. **Als je de kennis niet hebt over digitaliseringsthema's, kun je ook geen ondersteuning vragen.**



WAT KUNNEN WE (ERAAN) DOEN?

11.2 Digitale competenties meenemen in profielen leidinggevendenden & medewerkers

Hierbij kan gebruik gemaakt worden van bijv. het model voor 21^e eeuwse vaardigheden*. Hiermee wordt een ambitie/verwachting gezet m.b.t. digitaal leiderschap, dat kan worden gebruikt in werving & selectie en talentontwikkeling.

11.3 Bewustzijnsactie – hoe digitaal competent ben jij?

De wil om te ontwikkelen wordt beïnvloed door het beeld van de leidinggevende en ondersteuners van hun eigen niveau. Daarom is het van belang dat iedereen zich bewust is van zijn of haar ontwikkelmogelijkheden m.b.t. digitaliseringsthema's.

* <https://www.slo.nl/thema/meer/21e-eeuwsevaardigheden/>

** <https://vng.nl/agenda/leerprogramma-leiderschap-bij-digitale-transformatie#:~:text=De%20digitale%20transformatie%20zorgt%20voor,september%20van%20start%20zal%20gaan.>

11.4 Gesprek gaande houden over digitaal leiderschap

Met dit onderzoek is digitaal leiderschap een expliciet onderwerp van gesprek geweest. Leidinggevendenden hebben met elkaar gesproken over wat het inhoudt en wat daarin van hen verwacht wordt. Het regelmatig bespreken en uitwisselen van ervaringen en inzichten draagt bij aan de verdere ontwikkeling van digitaal leiderschap.

11.5 Digitalisering als vast thema MT vergaderingen

Om de continuïteit van digitalisering te waarborgen is het van belang om het een vast onderdeel te maken van de MT vergaderingen. Zo blijft er grip op de voortgang en kan er tijdig worden ingegrepen bij initiatieven die vastlopen.

11.6 Leergang digitaal leiderschap aanbieden

Bied de leidinggevendenden de optie om kennis en competenties mbt digitale transformatie te versterken en verbreden in een leergang. In deze leergang kan ook aandacht worden besteed aan persoonlijk leiderschap, opdrachtgever- en eigenaarschap. Bijvoorbeeld een leergang van VNG** of leergang van gemeente Almere.



WAAR KUNNEN WE OP VERDER BOUWEN?

- Huidige educatiesysteem wordt positief ervaren



VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

- + Enzo: digitaal samenwerken als onderdeel op Enzo wordt als positief en effectief ervaren.

Verhouding bevindingen en adviezen

Hieronder volgt een overzicht van 11 adviezen. Deze adviezen zijn uitgewerkt in één of meerdere acties, zie hiervoor de **bijlagen bij dit document**. In de figuur hiernaast is te zien welke adviezen horen bij de onderzoeksbevindingen.

De adviezen over het versterken van de structuur zijn gerelateerd aan de **harde aspecten** in het onderzoek. En het organiseren van verbinding is gerelateerd aan de **verbindende aspecten** in het onderzoek. Tot slot gaat het continu leren over de **zachte aspecten** uit het onderzoek.

A. Structuur versterken ('harde aspecten')

1. Gemeenschappelijke visie & roadmap digitalisering
2. Basis op orde brengen en houden
3. Versterken positionering en zichtbaarheid IMO
4. Innovatie apart positioneren van dagelijkse operatie

B. Verbinding organiseren ('verbindende aspecten')

5. Versterken informatiemanagement
6. Meer ruimte en tijd voor gezamenlijk voortraject
7. Hands-on ondersteuning
8. Organiseren kennisdeling en externe inspiratie
9. Afdelingsoverstijgende processen organiseren

C. Continu leren ('zachte aspecten')

10. Versterken opdrachtgeverschap en eigenaarschap
11. Voortdurend aandacht voor digitalisering en digitaal leiderschap

1. Gemeenschappelijke visie & roadmap digitalisering
2. Basis op orde brengen en houden
3. Versterken positionering en zichtbaarheid IMO
4. Innovatie apart positioneren van dagelijkse operatie
5. Versterken informatiemanagement
6. Meer ruimte en tijd voor gezamenlijk voortraject
7. Hands-on ondersteuning
8. Organiseren kennisdeling en externe inspiratie
9. Afdelingsoverstijgende processen organiseren
10. Versterken opdrachtgeverschap en eigenaarschap
11. Voortdurend aandacht voor digitalisering en digitaal leiderschap

1. Praat je erover of ga je erover?
2. Basis op orde houden of vernieuwen?
3. Fragmentatie door onvoldoende focus
4. Urgentie wint altijd van belang
5. Wij van de business en 'hun' van I&A
6. Ieder zijn eigen oplossing
7. Gat tussen beleid en uitvoering
8. Overkomt het je of stuur je?
9. Zijn we digitaal competent?

		X	X	X	X			
X	X		X			X	X	
		X		X			X	
			X					
		X		X	X			
					X			
	X			X		X		
			X		X			X
X					X			
X	X					X	X	
								X