

Herijking programma Digitale Transitie

7 potentiële werksporen voor het programma Digitale Transitie van het Kenniscentrum Vlaamse Steden (2025 – 2026)

1. Inleiding

Doorheen de jaren kwam digitalisering steeds prominenter op de agenda van het Kenniscentrum. Eerst kwam dataverzameling in het vizier, later kregen digitalisering én digitale transitie een plek in de werksporen OBMi en Smart Cities. Voor het programma 2022-2026 staat het thema expliciet op de agenda.

Het schot voor de boeg werd gegeven op de Denkdag op 31 mei 2022, waar we met experts uit de centrumsteden en de VGC en een aantal externe partners in gespreksgroepen verkenden wat precies de opdracht en de scope kan zijn van het deelprogramma ‘Digitale transitie’ binnen de werking van het Kenniscentrum.

Tijdens de gesprekken werd duidelijk dat de lat voor de steden en de VGC hoog ligt. Eerder dan te verzanden in het digitaliseren van administratieve processen en bijhorende documenten en formulieren of het integreren van digitale technologieën in bestaande bedrijfsprocessen, wat typische voorbeelden zijn van digitalisering, willen de steden streven naar een echte digitale transformatie: een fundamentele veranderende kijk op klantervaring, organisatiemodellen en processen. In die gesprekken gingen we samen op zoek naar een geschikte set van bouwstenen of kapstokken om de digitale transitie te verwezenlijken.

Sinds de denkdag in 2022 is het landschap ingrijpend gewijzigd. Initiatieven als Gemeente zonder Gemeentehuis, VLAIO City of Things en ook het speerpuntenprogramma van het Kenniscentrum hebben de digitale transitie in de centrumsteden in beweging gezet. Tegelijk worden we geconfronteerd met de onomkeerbare opmars van Artificiële Intelligentie, die ook een plaats krijgt in digitale dienstverlening. Het was daarom nodig om de conclusies van de Denkdag in 2022 grondig te herijken. In het voorjaar van 2024 nam het Kenniscentrum de doelstellingen uit 2022 grondig onder de loep. We verzamelden actief input uit de centrumsteden en keken ook naar de rol die andere stakeholders, o.a. de Vlaamse Overheid en VWSG willen opnemen in de digitale transitie van Vlaamse lokale besturen. Daarnaast neemt het Kenniscentrum een actieve rol in interbestuurlijk overleg over thema’s gerelateerd aan digitale transitie. Zo zetelen we in de werkgroep interbestuurlijk samenwerken, de Vlaamse werkgroep digitale dienstverlening, de werkgroep AI-strategie, werden we actief gehoord bij het uitwerken van de Vlaamse digitale strategie en is er bijvoorbeeld structureel overleg met de Smart Region Office. Zo ontstaat een breed zicht op wat leeft in het landschap, een zicht dat ons toelaat een eigen unieke positie te vinden.

Bewegend in een constant veranderend verhaal, wilden we komen tot een aantal concrete sporen, rekening houdend met de eerder gestelde bouwstenen.

Die studieronde resulteerde in de identificatie van zeven inhoudelijke werksporen die zich volgens ons lenen voor verdere uitwerking en samenwerking.

Deze nota geeft een inhoudelijke verdieping van deze sporen en doet een aantal concrete voorstellen over hoe het Kenniscentrum zich in de komende periode kan positioneren en organiseren binnen dit domein.

Het eerste doel van deze nota is een eerste validatie van de gekozen sporen. Na deze validatie kunnen we samen met de steden/VGC de inhoud van elk werkpakket verder verfijnen op zoek naar een concrete aanpak. Daarna definiëren we gepaste deelopdrachten en kiezen we prioriteiten.

2. Verkenning van de werksporen: Verbreden en verdiepen

In deze sectie worden de zeven geïdentificeerde werksporen toegelicht: mensgericht ontwerpen, productencatalogi, Europese wetgeving, cybersecurity, datawarehouses, Local Digital Twins en Europese samenwerking.

Elk spoor heeft als doel steden en VGC te versterken in hun digitale maturiteit en biedt kansen tot samenwerking, kennisdeling en ondersteuning vanuit het Kenniscentrum.

Wanneer we de inzet van de werksporen bekijken zien we dat de sporen de digitale transitie en het verhogen van de digitale maturiteit in steden op een van twee verschillende manieren benaderen.

Een aantal sporen pakt de digitale maturiteit van steden in de breedte aan. Bedoeling van deze werksporen is de digitale maturiteit van de stedelijke organisatie in zijn geheel te verhogen door de cultuur binnen de organisatie aan te pakken. Zij “verbreden” als het ware de digitale maturiteit.

Andere werksporen gaan dan weer meer in de diepte. In deze werksporen wordt één specifiek onderdeel aangevlogen en wordt de kennis of organisatie daarrond tot in detail aangepakt of op orde gesteld. Deze werksporen “verdiepen”, puntsgewijs, de digitale maturiteit en vormen op die manier nieuwe kapstokken of katalysatoren voor de transitie.

2.1. Verbreden

2.1.1. Mensgericht ontwerpen als hefboom voor digitale inclusie

Het eerste werkspoor richt zich op het heractiveren van het netwerk dat ontstaan is tijdens de City Deal *e-inclusion by design*. Via deze deal werkten steden de voorbije jaren aan het integreren van mensgericht ontwerpen in hun digitale dienstverlening. Daarom willen we een Werkgroep

mensgericht ontwerpen oprichten. Op de startvergadering willen we samen met de deelnemers aan de City Deal en andere medewerkers betrokken bij het ontwerpen van digitale dienstverlening:

- **Terugblikken** op de resultaten van de City Deal
- Ingaan op de ontwikkelde **tooling**
- **Vooruitkijken**

Nu het project is afgelopen en dus ook de financiële steun voor de werking via subsidies is gestopt, rijst de vraag in welke mate de opgedane inzichten structureel verankerd werden in organisaties. De deelnemers wordt gevraagd een korte presentatie te brengen over hoe mensgericht ontwerpen een plaats kreeg in hun interne werking en beleidskaders, en hoe ze de ruimte voor experiment bestendigen. Ook de ontwikkelde tools – waaronder een online en fysieke toolbox en een escape game – worden geëvalueerd op relevantie, gebruik en impact.

We zien ook in een aantal andere werksporen, die volgen, de kans om mensgericht ontwerpen te verankeren in ons programma Digitale transitie (zie ook verder in bijv. 2.2.).

De werkgroep biedt ook een uitgelezen kans om samen met steden en betrokken partners zoals Knight Moves, Twisted Studio en het Agentschap Binnenlands Bestuur na te denken over toekomstige noden. Het Kenniscentrum kan hier een actieve rol opnemen als verbinder en facilitator, en als bewaker van de opgebouwde kennis binnen het bredere netwerk van steden.

2.1.2. Van technologische naar culturele cybersecurity

Cybersecurity komt steeds hoger op de stedelijke agenda. Toch zien we dat de stedelijke organisatie slechts traag doordrongen wordt van het belang van digitale veiligheid. Tot nu toe wordt het thema vooral besproken binnen de kring van DPO's, maar de nood en de roep groeit om het thema breder binnen de organisatie te verankeren. Digitale veiligheid is immers niet louter een technisch gegeven, maar ook een culturele kwestie die bewustzijn en gedragsverandering vereist.

Het Kenniscentrum kan bijdragen aan deze verbreding door een lerend netwerk op te zetten waarin kennis en ervaringen worden gedeeld, bijvoorbeeld over hoe Antwerpen sensibilisering aanpakt. Samenwerking met het Vlaams Centrum voor Digitale Veiligheid (VCDV) kan hierbij versterkend werken. Daarnaast kan ook worden ingezet op het ontwikkelen van toegankelijke communicatievormen en simulaties om bewustwording bij bredere doelgroepen te vergroten. Daarom willen we een thematisch netwerk starten rond digitale veiligheid en weerbaarheid. We stemmen daarbij maximaal af met het VCDV en met WSG om zoveel mogelijk complementair of versterkend te werken op hun activiteiten binnen dit thema.

2.1.3. Europese samenwerking als strategisch netwerk

Tot slot willen we via het zevende werkspoor de nood aan een versterkte positie van steden binnen het Europese digitale veld onderstrepen. Het Europese ondersteuningsaanbod met betrekking tot de digitale transitie is groot, maar tegelijk complex en gefragmenteerd.

Initiatieven zoals [LORDIMAS](#), een Europese tool die helpt bij het evalueren van de eigen digitale maturiteit, bieden waardevolle toegangspoorten, maar zijn bij veel steden nog onvoldoende bekend en blijken bovendien niet altijd goed aan te sluiten bij de realiteit van Vlaamse steden.

Toch biedt een Europese benchmarking zoals LORDIMAS een duidelijke ingang tot Europese ondersteuning, bijhorende budgetten en projectpartnerschappen. Het loont dus zeker de moeite deze opties te overwegen.

Het Kenniscentrum kan hier de brug slaan, bijvoorbeeld via een helpdeskfunctie, door monitoring van relevante oproepen, en door intervisie te organiseren tussen steden die al actief zijn in Europese projecten. Meer fundamenteel kan het ook nadenken over hoe de Vlaamse stedelijke strategie beter kan worden afgestemd op Europese ambities.

2.2. Verdiepen

2.2.1. Versterken van samenwerking rond productencatalogi

Een tweede werkspoor focust op het gebruik van digitale productencatalogi zoals de [Interbestuurlijke Producten- en Dienstencatalogus \(IPDC\)](#), de [Lokale producten- en dienstencatalogus \(LPDC\)](#) en de Rechtenverkenner van de Vlaamse Overheid.

Via de werkgroep Rechtenverkenner komen een aantal medewerkers uit de stedelijke organisatie en OCMW's in contact met de eerdergenoemde productcatalogi. Toch merken we dat een structurele verankering voor het gebruik en de bijhouding van die catalogi binnen de organisatie niet tot stand komt.

Hoewel het Agentschap Binnenlands Bestuur reeds opleidingen en ondersteuning aanbiedt, blijft er bij lokale besturen behoefte aan praktische kennisdeling over implementatie en integratie. Daarbij komt niet alleen de technische kant kijken (zoals het bouwen van connecties of API-koppelingen), maar ook de organisatorische uitdagingen, zoals rollen, processen en governance.

Het Kenniscentrum kan hier een faciliterende rol spelen door ervaringen te verzamelen en te bundelen, en door samen met ABB een leertraject of co-hosted workshopformule op te zetten.

Daarnaast willen we ook samen met de steden de mogelijkheden van het 'Open Proces Huis' verkennen. Dit 'Open Proces Huis' heeft als doel om alle informatie over processen van lokale besturen op een eenvoudige en efficiënte manier beschikbaar te maken voor hergebruik door mensen en machines. Ook hier willen we faciliteren in het delen van kennis en ervaringen. We onderzoeken hoe dat kan in samenwerking met ABB.

Bovendien blijkt uit gesprekken met (stedelijke) experts dat steden naast informatie over processen ook op zoek zijn naar kennis en capaciteit met betrekking tot het lezen, zelf ontwerpen of herzien van processen en het implementeren van deze processen in de organisatie. Daarom willen we inzetten op kennisopbouw met betrekking tot procesanalyse en het identificeren van opportuniteiten voor optimalisatie, steeds met het oog op een integrale digitale transitie.

Dat kan opnieuw door het gericht delen van ervaringen en opgedane kennis, maar kan in dit geval ook zeer hands-on door samen een proces te ontwikkelen of te herzien. We zien hier ook een uitgelezen kans om ook de aandacht voor mensgericht ontwerpen te incorporeren.

2.2.2. Navigeren in het Europese wetgevingslandschap

De toenemende impact van Europese regelgeving op lokale digitale praktijken vormt een derde werkspoor. Steden worden meer en meer geconfronteerd met nieuwe kaders zoals de Data Governance Act, de AI Act en de NIS2-richtlijn. Onlangs publiceerde de Nederlandse overheid een [overzicht van EU-wetgeving over data en digitaliseren](#) met daarin gedetailleerde informatie over meer dan 300 wetgevingstrajecten.

Veel van deze wetgevende kaders vergen vertaling naar de stedelijke context: wat betekent dit concreet voor een lokaal bestuur, welke stappen moeten worden gezet, en welke ondersteuning is beschikbaar?

Het Kenniscentrum kan hierin een belangrijke schakelfunctie opnemen. Een overzicht bieden van relevante wetgeving met impact op de werking van lokale besturen, bijhorende verplichtingen en bestaande ondersteuningsinitiatieven (bv. van Digitaal Vlaanderen) kan steden helpen om proactief aan de slag te gaan. Daarnaast is er ruimte om inspirerende lokale praktijken te delen rond thema's zoals dataveiligheid, ethiek en compliance. Zo ontstaat niet alleen bewustzijn, maar ook handelingsperspectief.

2.2.3. De praktijk van datawarehouses

Via het vijfde spoor willen we met experts dieper ingaan op de concrete vraag hoe steden een datawarehouse kunnen opzetten. Het thema wordt frequent aangehaald tijdens onze werking rond datagedreven beleid (OBMI). Vele steden zien het datawarehouse nog steeds als een onmisbaar onderdeel voor de ontwikkeling van een effectief datagedreven beleid en een grote stap richting meer datamaturiteit in de organisatie.

In het opzetten van een datawarehouse zijn technische aspecten zeker belangrijk, maar evenzeer spelen strategische keuzes, schaalvoordelen en organisatorische maturiteit een rol.

Het Kenniscentrum zou hier kunnen starten met het verzamelen van praktijkvoorbeelden: hoe zijn andere steden ermee begonnen, welke obstakels kwamen ze tegen, welke lessen kunnen gedeeld worden? De bedoeling is niet om een blauwdruk op te leggen, maar om via gedeelde inzichten een kader aan te reiken waarmee steden zelf aan de slag kunnen: een gids

‘datawarehouse voor lokale besturen’. Verder in het traject kunnen we eventueel krachten bundelen, bijvoorbeeld voor een gezamenlijke aanbesteding.

2.2.4. Local Digital Twins als toekomstgerichte hefboom

Een zesde werkspoor is het gebruik van Local Digital Twins (LDT's). Europa stimuleert sterk het gebruik van digitale tweelingen als middel om complexe beleidsvraagstukken – zoals mobiliteit, energie of ruimtegebruik – via simulaties inzichtelijk te maken. Dat biedt steden kansen, maar het roept ook vragen op over technische haalbaarheid, kostenefficiëntie en zinvolle toepassing.

Het Kenniscentrum kan steden helpen oriënteren binnen dit opkomend domein. Dat kan gaan van het ontsluiten van Europese kennis en financiering, tot het ondersteunen van pilootprojecten of het opstarten van een thematisch traject. Er is ook ruimte om te denken in termen van een City Deal of gezamenlijk speerpunt. Belangrijk is om het concept niet te eng te koppelen aan ‘Smart Cities’, maar breder te bekijken als een instrument voor geïntegreerde, mensgerichte stadsontwikkeling.

2.3. Quid AI?

We gaven het in de inleiding van deze nota al aan, bij de aanvang van het huidige meerjarenprogramma hadden weinig steden oog voor Artificiële Intelligentie. Het thema werd dus amper aangesneden op de denkdag rond digitale transitie in mei 2022. Na de lancering van Chat GPT in november 2022 is het thema echter onontkoombaar en wordt het een essentieel onderdeel van elke visie en strategie over digitale transitie.

We stellen daarom luidop de vraag of ook het Kenniscentrum een werkspoor AI moet uitwerken. In Vlaanderen zijn al een aantal spelers rond het thema actief: de Vlaamse overheid richtte een eigen [AI Expertisecentrum](#) op en het [Kenniscentrum Data en Maatschappij](#) bundelt academische expertise (VUB-KUL-UGent) over AI en ook WSG zet actief in op het thema, via opleidingen en studiedagen.

Eerder dan verder te verdiepen in kennis is het echter wel denkbaar dat we AI en kennis over AI inzetten in een verbredende oefening. Zo is het niet ondenkbaar dat AI een ondersteunende rol speelt in een aantal van de eerder genoemde werkspooren. AI kan als hulpmiddel mogelijk goed dienst doen in het organiseren van productencatalogi en kan ook bij het uitwerken van een digital twin zeker een rol spelen.

3. Verankering in strategische kaders

Om een zicht te krijgen op de relevantie van de deze zeven (of acht) werksporen en om hun impact op de digitale transitie van steden in te schatten, hebben we elk werkspoor afgezet tegen twee referentiedocumenten:

- De startnota Digitale transitie opgemaakt bij de denkdag van het Kenniscentrum in mei 2022
- De Digitale Strategie Vlaanderen, met daarin 9 speerpunten.

Zoals te zien op de grafische voorstelling van die relatie sluiten de voorgestelde werksporen nauw aan bij deze kaders. Bovendien komen alle relevante bouwstenen en werksporen minimaal één keer aan bod.

De bouwsteen Mensen, die gaat over het vinden en opleiden van digitaal onderlegd personeel, blijft bewust niet aangeraakt. Hierrond werkte VWSG een volwaardig aanbod uit en denken we niets te kunnen toevoegen. Ook Ondernemingen en Overheid als platform (een voorlopig exclusief Vlaams aanbod) worden niet behandeld.

De vastgestelde dubbele verankering versterkt niet alleen de legitimiteit van de gekozen richting, maar biedt ook kansen tot afstemming met andere actoren zoals ABB, Digitaal Vlaanderen en het SRO.

2.1. Relatie tot de bouwstenen uit de startnota digitale transitie

Hieronder geven we kort een grafisch overzicht van de relatie van de voorgestelde werksporen tot de bouwstenen voor een succesvolle digitale transitie zoals die werden beschreven in de startnota bij de denkdag van het Kenniscentrum over het thema.

Meer uitleg over de inhoud van elk van deze bouwstenen vind je in de presentatie als bijlage.

Wergroep Mensgericht ontwerpen

Visie	Strategie	Klanten	Waardepropositie	Innovatievermogen	Partnerschappen	Manier van werken	Data en technologie	Mensen
-------	-----------	---------	------------------	-------------------	-----------------	-------------------	---------------------	--------

Samenwerken rond productencatalogi - samen met digitaal Vlaanderen en ABB

Visie	Strategie	Klanten	Waardepropositie	Innovatievermogen	Partnerschappen	Manier van werken	Data en technologie	Mensen
-------	-----------	---------	------------------	-------------------	-----------------	-------------------	---------------------	--------

Europese wetgeving m.b.t. data en de implicaties voor lokale besturen

Visie	Strategie	Klanten	Waardepropositie	Innovatievermogen	Partnerschappen	Manier van werken	Data en technologie	Mensen
-------	-----------	---------	------------------	-------------------	-----------------	-------------------	---------------------	--------

Cybersecurity

Visie	Strategie	Klanten	Waardepropositie	Innovatievermogen	Partnerschappen	Manier van werken	Data en technologie	Mensen
-------	-----------	---------	------------------	-------------------	-----------------	-------------------	---------------------	--------

Een Datawarehouse in de praktijk

Visie	Strategie	Klanten	Waardepropositie	Innovatievermogen	Partnerschappen	Manier van werken	Data en technologie	Mensen
-------	-----------	---------	------------------	-------------------	-----------------	-------------------	---------------------	--------

Aan de slag met Local Digital Twins

Visie	Strategie	Klanten	Waardepropositie	Innovatievermogen	Partnerschappen	Manier van werken	Data en technologie	Mensen
-------	-----------	---------	------------------	-------------------	-----------------	-------------------	---------------------	--------

Digitale transformatie en Europa

Visie	Strategie	Klanten	Waardepropositie	Innovatievermogen	Partnerschappen	Manier van werken	Data en technologie	Mensen
-------	-----------	---------	------------------	-------------------	-----------------	-------------------	---------------------	--------

3.2. Relatie tot de speerpunten uit de Vlaamse digitale strategie

Hieronder geven we kort een grafisch overzicht van de relatie van de voorgestelde werksporen tot de Speerpunten die worden vooropgesteld zoals in de Vlaamse digitale strategie, die bij het schrijven van deze nota de finale fases van validatie doorloopt.

Meer uitleg over de inhoud van elk van deze speerpunten vind je in de presentatie als bijlage.

Wergroep Mensgericht ontwerpen

Kennis	Ondernemingen	Datagedreven	AI	Gebruiker centraal	Veilig	Infrastructuur	Overheid als platform	Maatschappelijk
--------	---------------	--------------	----	---------------------------	--------	----------------	-----------------------	------------------------

Samenwerken rond productencatalogi - samen met digitaal Vlaanderen en ABB

Kennis	Ondernemingen	Datagedreven	AI	Gebruiker centraal	Veilig	Infrastructuur	Overheid als platform	Maatschappelijk
--------	---------------	--------------	----	---------------------------	--------	----------------	-----------------------	------------------------

Europese wetgeving m.b.t. data en de implicaties voor lokale besturen

Kennis	Ondernemingen	Datagedreven	AI	Gebruiker centraal	Veilig	Infrastructuur	Overheid als platform	Maatschappelijk
--------	---------------	---------------------	----	--------------------	--------	----------------	-----------------------	-----------------

Cybersecurity

Kennis	Ondernemingen	Datagedreven	AI	Gebruiker centraal	Veilig	Infrastructuur	Overheid als platform	Maatschappelijk
--------	---------------	--------------	----	--------------------	---------------	----------------	-----------------------	-----------------

Een Datawarehouse in de praktijk

Kennis	Ondernemingen	Datagedreven	AI	Gebruiker centraal	Veilig	Infrastructuur	Overheid als platform	Maatschappelijk
--------	---------------	--------------	----	--------------------	--------	-----------------------	-----------------------	-----------------

Aan de slag met Local Digital Twins

Kennis	Ondernemingen	Datagedreven	AI	Gebruiker centraal	Veilig	Infrastructuur	Overheid als platform	Maatschappelijk
---------------	---------------	---------------------	----	--------------------	--------	----------------	-----------------------	------------------------

Digitale transformatie en Europa

Kennis	Ondernemingen	Datagedreven	AI	Gebruiker centraal	Veilig	Infrastructuur	Overheid als platform	Maatschappelijk
---------------	---------------	--------------	----	--------------------	--------	----------------	-----------------------	------------------------

5. Besluit

Het Dagelijks Bestuur wordt in eerste instantie gevraagd principieel in te stemmen met de voorgestelde werksporen. Na deze principiële goedkeuring zal het Kenniscentrum samen met experts uit steden, kennisinstellingen en de Vlaamse overheid de werksporen verder concretiseren in een 'implementatienota' waarin we per werkspoor een roadmap, timing en programma opstellen.