

De Digitale Policy Entrepreneur

Digitalisering op de bestuurlijke agenda zetten, behouden en inbedden



DATAWERK PLAATS

Rapport Datawerkplaats

Casper Bos

Onder begeleiding van prof. dr. Albert Meijer en dr. Erna Ruijter

4 juni 2026



Inhoudsopgave

1. Kernboodschap	2
2. Voor wie is dit rapport?	2
3. Aanleiding rapport	2
4. De Digitale Policy Entrepreneur	3
<i>Wat zijn de kenmerken van digital policy entrepreneurs?</i>	4
<i>Wat doet de digitale policy entrepreneur?</i>	4
5. Aanbevelingen	6
<i>Voor ambtelijk management</i>	6
<i>Voor politiek verantwoordelijken</i>	7
<i>Voor HRM en talentontwikking</i>	7
<i>Voor de Digitale Policy Entrepreneur</i>	7

1. Kernboodschap

Gemeenten en provincies hebben moeite om digitale vraagstukken op de bestuurlijke agenda te krijgen en te houden. Dit advies is gemaakt in opdracht van de Gemeente Utrecht, de Gemeente Amersfoort en de Provincie Utrecht. De centrale bevinding luidt: de uitdaging bij bestuurlijke agendering van digitale vraagstukken ligt niet in een gebrek aan kennis of middelen noch in betere procedures en richtlijnen. Het zit in het herkennen en faciliteren van mensen die actief technische expertise, beleidsopties en bestuurlijke aandacht kunnen verbinden. Die mensen, de digitale policy entrepreneurs, lopen bij alle genoemde organisaties rond. Dit advies helpt de digitale policy entrepreneurs zichtbaar te maken, de waarde van hun werk te erkennen en hen een plek te geven in de organisatie.

2. Voor wie is dit rapport?

Dit advies is enerzijds bestemd voor ambtelijk management, human resource management en talentontwikkeling en biedt inzichten voor een betere positionering en ondersteuning van de digitale policy entrepreneurs. Anderzijds is het geschreven voor de ambtenaren die al de rol van de digitale policy entrepreneur vervullen en geeft hen adviezen over het versterken van hun positie en werk.

3. Aanleiding rapport

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode oktober 2025 tot mei 2026 binnen de Datawerkplaats, een samenwerkingsverband tussen de Universiteit Utrecht, Provincie Utrecht, Gemeente Utrecht en Gemeente Amersfoort. De onderzoeksvraag luidde als volgt: *Wat is er nodig om digitalisering op de bestuurlijke agenda te zetten, te behouden en in te bedden?* Voor de beantwoording van deze vraag is gebruik gemaakt van de bestuurskundige literatuur over het stromenmodel.¹ Dit is een model dat de totstandkoming van beleid beschouwt als een dynamisch proces waarbij sleutelrollen worden vervuld om problemen, oplossingen en bestuur bij elkaar te brengen. Op basis van deze literatuur en verschillende casussen bij de drie deelnemende overheidsorganisaties zijn 12 interviews gehouden om inzicht te krijgen in hoe deze sleutelrollen worden vervuld door de digitale policy entrepreneur, welke acties daarbij tot succes leiden en welke eigenschappen hiervoor nodig zijn. Vervolgens is er in april een designsessie gehouden met medewerkers van de drie overheidsorganisaties om tot inzichten te komen over hoe we deze rol kunnen inbedden in de organisaties.² Op basis hiervan zijn aanbevelingen tot stand gekomen.

¹ Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, Alternatives and Public Policies*. Boston, MA: Little, Brown and Company.

² De bevindingen uit dit onderzoek zijn opgesteld voor de deelnemende organisaties en de digitale policy entrepreneur is beschreven op basis van onderzoek in deze organisaties. De bevindingen zijn niet breed getoetst in andere overheidsorganisaties.

4. De Digitale Policy Entrepreneur

De bestuurlijke agendering van digitale vraagstukken is complex. Er kan sprake zijn van consensus over de problematiek en de oplossingen, maar politieke aandacht kan uitblijven omdat het onderwerp als een ambtelijk vraagstuk wordt gezien. Of er is wél politieke aandacht voor digitale vraagstukken, bijvoorbeeld in de vorm van raadvragen, maar dan worden de voorgestelde oplossingen als ingewikkeld ervaren of deze oplossingen sluiten niet aan bij de politieke wensen.

In het onderzoek zagen we dat bepaalde medewerkers succesvol zijn geweest in het doorbreken van deze spanningen door problemen te herkennen, oplossingen hanteerbaar te maken en de juiste momenten te benutten. Deze medewerkers worden in dit adviesrapport omschreven als de digitale policy entrepreneur (Figuur 1). Niet iemand met de meeste technische kennis of het hoogste functieniveau, maar een verbinder. Iemand die technisch complexe risico's vertaalt naar een bestuurlijk gesprek, die binnen een begroting nog ruimte ziet voor digitale investering.

Deze verbinders lopen bij alle drie de organisaties rond. Dat is goed nieuws. Tegelijkertijd zagen we dat de organisationele borging van deze belangrijke rol beperkt is. Het risico is dat de rol niet formeel belegd is: als zij vertrekken, verdwijnt de kennis. In ons advies richten we ons daarom niet zozeer om procedures voor bestuurlijke agendering maar op het herkennen en faciliteren van deze digital policy entrepreneurs.

Koppelen urgente risico's aan brede technologische mogelijkheden

Toen in de Gemeente Utrecht twee werfkelders op instorten stonden, wilde het bestuur snel handelen. Een programmamanager nam de rol van de digitale policy entrepreneur op zich. Hij accepteerde de opdracht op één voorwaarde: hij mocht het op zijn eigen manier aanpakken met voldoende tijd. Zijn sleutelzet was het koppelen van het urgente probleem aan een bredere ontwikkeling: de Digital Twin. Daarmee veranderde het dossier van een noodgeval naar een toekomstgericht vraagstuk met maatschappelijke betekenis. Vervolgens betrok hij een ICT-team bij de het dossier om de digitalisering van werfkadaster te realiseren. Waar het ICT-team veel kansen zag, waren er ook resultaten nodig. De programmamanager vertaalde met visuele toelichten en toegankelijke communicatie tussen het bestuur en het ICT-team om verwachtingen op een lijn te houden. Zo bleef draagvlak bestaan en ontstond ruimte om te experimenteren.

Wat zijn de kenmerken van digital policy entrepreneurs?

De rol van digital policy entrepreneur is niet voorbehouden aan één functie. Het kan een enterprise architect zijn, een programmamanager, projectleider of een informatiemanager. Zoals de digitale policy entrepreneur die de werfkelders aanpakte laat zien, onderscheiden zij zich met vier eigenschappen: **lef** om risico's te benoemen en voorwaarden te stellen, **lenigheid** om te schakelen, denken en vertalen tussen ICT en bestuur, **kalmte** om reactieve besluitvorming te bewaken en toekomstgerichte afwegingen te maken, en **voorbereidend vermogen** om een dossier strategisch te herpositioneren en juiste partners te betrekken.

Wat doet de digitale policy entrepreneur?

Digital policy entrepreneurs spelen een kernrol in het verkennen en voorbereiden van bestuurlijke besluitvorming. Dat doen ze op verschillende manieren.

- Ze denken vooruit, niet door de **toekomst** te voorspellen, maar door plausibele scenario's te doordenken voordat ze urgent worden. Wie nu niet nadenkt over wat er gebeurt wanneer er contracten worden afgesloten met Amerikaanse leveranciers, heeft straks geen beleidsopties meer. Ze voorkomen dat digitale beslissingen worden genomen door de waan van de dag.
- Daarnaast kunnen ze '**double think**': interne en externe koppelingen maken door met verschillende brillen naar hetzelfde probleem te kunnen kijken. Intern is er overzicht over bijvoorbeeld begrotingsdiscussies en beschikbare middelen en ziet daar kansen voor digitale investeringen die anderen over het hoofd zien. Extern verbindt hij digitale ontwikkelingen aan publieke waarde omdat er overzicht en begrip zijn van de toenemende politisering van digitale zaken. Zo weten ze verschillende 'bloedgroepen' binnen de organisatie bij elkaar te brengen door tegelijkertijd ICT-brillen maar ook managementbrillen op te kunnen zetten.
- Dat betekent ook dat ze hiertussen kunnen **vertalen**. Een digitale policy entrepreneur weet technische rapporten over cloudarchitectuur om te zetten in een gesprek met de wethouder over welke publieke waarden op het spel staan door de taal van de ICT-afdeling én plakbandtaal van het management te beheersen en hier soepel tussen te kunnen bewegen.
- Bovendien **concretiseert** de digitale policy entrepreneur abstracte vraagstukken daarmee ook tot eenduidige probleemdefinities en hanteerbare oplossingen. Vraagstukken zoals digitale soevereiniteit worden pas bestuurlijk relevant wanneer de abstractie vermindert en het begrip binnen de gehele organisatie toeneemt. Bij de digitalisering van het kadaster van de werfkelders werd het belang van digitale middelen bijvoorbeeld zichtbaar door kennisclips en visualisaties die zichtbaar maken wat er op het spel staat voor bestuurders, raadsleden en inwoners.
- Tot slot **timet** de digitale policy entrepreneur. Door te investeren in relaties, netwerken en uitgewerkte voorstellen voordat het moment er is. Want wanneer er bestuurlijke aandacht is, via een motie of een datalek bijvoorbeeld, is er geen tijd meer om voor te bereiden.

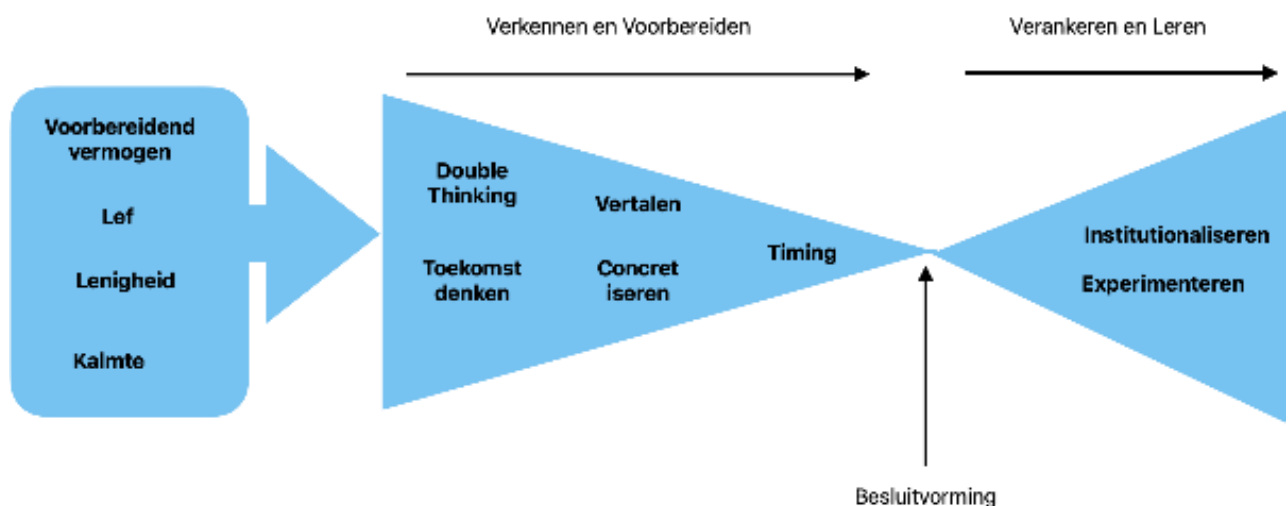
Zo vervult de digitale policy entrepreneur een belangrijke rol om probleemdefinities bij elkaar te krijgen, oplossingen hanteerbaar te maken en draagvlak te faciliteren voor bestuurlijke besluitvorming. Daar houdt de rol echter niet op: de digital policy entrepreneurs speelt ook een belangrijke rol in het traject na de besluitvorming.

- Wanneer dat is gefaciliteerd, wordt er ruimte gecreëerd om te **institutionaliseren** en te **experimenteren**. Zoals onderstaand voorbeeld laat zien, zoekt de digitale policy entrepreneur naar een balans tussen het beleggen van verantwoordelijkheden en het creëren van ruimte om fouten te maken.

Worsteling met digitale soevereiniteit: hoe beweging op gang te brengen?

Over digitale soevereiniteit gaven verscheidene respondenten in het onderzoek aan het volgende patroon te zien: veel paniek en weinig kennis terwijl contracten ondertussen automatisch verlengen. Er wordt gewezen naar het Rijk om besluiten te nemen waardoor verantwoordelijkheid weg blijft. De gesprekken lopen voort maar er gebeurt niet veel. Hoe beweging op gang te brengen? De digitale policy entrepreneur kan een rol spelen door aan te dringen aan op besluitvorming rondom soevereiniteit maar ook te benadrukken juist voorbij dat besluit te willen handelen. Zodra er een keuze is gemaakt, wie welke data beheert en welke systemen kritiek zijn, moet er duidelijk zijn wie dat op zijn bord heeft en welke ruimte er in om echt te handelen. Een dergelijke koppeling tussen politieke besluitvorming en innovatieve manieren van werken in de ambtelijke organisatie zorgt ervoor dat een deadlock wordt doorbroken.

Figuur 1. De digitale policy entrepreneur



5. Aanbevelingen

Voor ambtelijk management

1	Aanbeveling	<p><i>Benoem het belang van de rol van digitale policy entrepreneur.</i> Gemeenten en provincies hebben personen nodig die verbindingen leggen tussen techniek, beleid en bestuur. En deze zijn er veelal: in het onderzoek zagen we dat enterprise-architecten, programmamanagers of informatiemanagers deze rol innamen. Met erkenning van bovenaf kan meer gebeuren. Vraag bijvoorbeeld wie zich hierin herkent, benoem hen bij naam en zorg dat zij structureel tijd hebben voor het vervullen van deze rol.</p>
2	Aanbeveling	<p><i>Positioneer deze rol tactisch en geef mandaat.</i> In het onderzoek zagen we dat de bedrijfsvoering soms ambtenaren afschermt van de politiek. Dit kan funest zijn voor deze rol omdat de digitale policy entrepreneur problemen, oplossingen en bestuurlijke aandacht bij elkaar brengt en daarvoor in gesprek moet kunnen met alle lagen van de organisatie. Geef deze persoon daarom ruimte om domeinoversteigend, buiten de eigen taakomschrijving en buiten de dagelijkse bedrijfsvoering om te opereren. Een directe link met de wethouder of gedeputeerde kan hierbij helpen.</p>
3	Aanbeveling	<p><i>Creëer fysieke ruimte en platforms om te verbinden.</i> Verkokering helpt de digitale policy entrepreneur niet. Faciliteer informele en formele plekken waar zij kunnen schakelen tussen ICT, beleid en bestuur. De organisatie kan de verbindende kracht van de entrepreneur faciliteren in plaats van verbinding over te laten aan toeval. Denk hierbij aan de toegang tot en het mengen van werkplekken zodat de digitale policy entrepreneur zich makkelijk kan aansluiten bij zowel ICT-collega's als beleidsmakers en bestuurders.</p>
4	Aanbeveling	<p><i>Geef ruimte om te leren.</i> Een risicocultuur doodt initiatief. De leidinggevende die de entrepreneur dekt als het misgaat maakt het verschil. Grote vraagstukken zoals digitale soevereiniteit vragen om ruimte om te experimenteren. Digitale policy entrepreneurs geven aan dat kleine stappen mogelijk zijn maar dat zij daar niet altijd ruimte voor krijgen.</p>



Voor politiek verantwoordelijken

5	Aanbeveling	<i>Benut de capaciteiten van de digitale policy entrepreneur.</i> Goed contact met een digitale policy entrepreneur biedt wethouders en gedeputeerden de mogelijkheid om meer zicht te krijgen op de koppelingen tussen politieke wensen, technologische mogelijkheden en organisatorische complexiteiten. Een open en verkennende houding helpt hierbij om een betere verbinding tussen politieke dynamiek en digitale strategieën in de praktijk te realiseren.
---	-------------	---

Voor HRM en talentontwikking

6	Aanbeveling	<i>Breng in kaart wie de kwaliteiten van een digitale policy entrepreneur in huis heeft.</i> Door gebruik te maken van bestaande persoonsprofielen en assessments kan inzicht worden verkregen in wie deze rol zou kunnen vervullen. HRM kan de vervuller van deze rol zichtbaar maken door de aspecten op te nemen in functieprofielen en actief te signaleren wie deze rol zou kunnen vervullen.
---	-------------	--

7	Aanbeveling	<i>Maak de rol bespreekbaar in functioneringsgesprekken.</i> De rol wordt al vervuld zonder dat leidinggevende dit zo benoemen. Door er een naam aan te geven en het op te nemen in functioneringsgesprekken ontstaat er (h)erkenning voor een kwaliteit die wordt gezien en ondersteund. Zo ontvangt de vervuller van de rol waardering voor het werk en draagt het bij aan de ambtelijke loopbaan.
---	-------------	--

8	Aanbeveling	<i>Stimuleer domeinoversteigend leren.</i> Technische professionals die bestuurlijke context begrijpen en beleidsmedewerkers met technisch begrip zijn waardevol. Investeer in opleiding en ontwikkeling die de verbinding legt tussen technologie en bestuur.
---	-------------	--

Voor de Digitale Policy Entrepreneur

9	Aanbeveling	<i>Benoem wat je doet en waarom het werkt.</i> Niet als zelfpromotie maar als organisatiegeheugen. Bedenk na een behaald resultaat welke verbindingen je hebt gelegd, welk moment je benut en wat er nodig was om dat te laten landen. Houd dit bij voor jezelf maar blijf dit ook bespreken in voortgangsgesprekken. Zo blijft de rol herkenbaar en zich ontwikkelen.
---	-------------	--

10	Aanbeveling	<i>Zoek elkaar op.</i> Verbind je met collega's binnen en buiten je organisatie die dezelfde rol vervullen. Door ervaringen te delen leer je van elkaars aanpak, versterk je de rol en vergroot je de zichtbaarheid. Dat kan zorgen voor meer steun voor je werk binnen de organisatie.
----	-------------	---