

OVERHEID

WHITEPAPER

Digitale bestuurskracht voor lokale overheden

Betere beheersing van opgaven
dankzij digitalisering

nieuwe
perspectieven

BDO

Inhoudsopgave

1 Inleiding: wat is digitale bestuurskracht?	3
<i>In deze whitepaper leest u over de kansen en mogelijkheden van digitale bestuurskracht.</i>	
2 Hoe staan lokale overheden ervoor?	5
<i>Wij hebben met tien experts in een rondetafelgesprek gesproken. Ze beantwoorden drie verschillende stellingen en hun mening over het onderwerp digitale bestuurskracht.</i>	
3 Zes bouwstenen voor digitale bestuurskracht	8
<i>Per bouwsteen leggen we uit wat hier precies mee bedoeld wordt, en wat de visie van BDO is op het onderwerp.</i>	
4 Hoe gebruikt u het volwassenheidsmodel?	13
<i>Voor elke bouwsteen hebben wij op basis van onze praktijkervaring een norm en groeipad gedefinieerd.</i>	
5 Wat kan BDO betekenen?	16
<i>Heeft u hulp nodig bij het in kaart brengen van uw digitale bestuurskracht, of wilt u sparren over het verbeteren hiervan?</i>	

Inleiding: wat is digitale bestuurskracht?



In ons dagelijks leven is de vergaande digitalisering niet meer weg te denken. We kunnen ons leven bijna niet meer voorstellen zonder telefoon, wifi en een volle accu. Zonder die middelen missen we informatie, kunnen we geen data meer checken, communiceren we minder makkelijk en kunnen we niet goed meer samenwerken. Omdat burgers en bedrijven steeds verder digitaliseren wordt ook bij overheden en gemeenten digitalisering steeds belangrijker. In deze whitepaper leest u over de kansen en mogelijkheden van digitale bestuurskracht.

Grote maatschappelijke opgaven als klimaat, energietransitie, woningnood en verminderde koopkracht kunnen veel efficiënter en doelmatiger worden aangepakt met de inzet van digitale middelen. BDO is daarom van mening dat gemeenten serieus moeten investeren in de digitale transformatie van de organisatie en het datagedreven werken. Digitalisering is al lang niet meer een taak van de IT-afdeling alleen. Toch zien wij nog niet dat de primaire processen en afdelingen van gemeenten al thuis zijn in de wereld van digitalisering en datagedreven werken. En dat terwijl de maatschappelijke opgaven daar wel steeds nadrukkelijker om vragen.

Wat is digitale bestuurskracht?

BDO definieert digitale bestuurskracht als het vermogen van een overheidsorganisatie om dankzij een uitstekende digitalisering zowel de reguliere taken als de grote maatschappelijke opgaven uit te kunnen voeren.

Voor politiek en bestuur betekent dit: investeren in een duidelijke visie en strategie op het toepassen van alle beschikbare digitale middelen en mogelijkheden in de organisatie. Binnen de gemeentelijke organisatie moet deze visie (op bestuurlijk, strategisch, tactisch en operationeel niveau) systematisch worden omarmd en uitgewerkt. Dit betekent een grote verandering, maar wel één met veel kansen. Kansen om beter inzicht te krijgen in de maatschappelijke opgaven, gericht beleid te voeren, meer samen te werken en efficiënter te werken. Maar dat gaat niet vanzelf. Dit vraagt om visie, leiderschap en executiekracht. Van de politiek, bestuurders en het management van de gemeentelijke organisatie. Daarom hebben wij gekozen voor de term '*digitale bestuurskracht*'.

Op basis van wat BDO ziet in de praktijk, hebben wij onze visie op de digitale bestuurskracht uitgewerkt. Hiervoor is een model ontwikkeld met zes bouwstenen, uitgaande van de omgeving en opgaven waarvoor overheden staan. Deze visie is doorvertaald naar een volwassenheidsmodel, waarmee gemeenten kunnen meten waar zij zelf staan.

In deze whitepaper komen tien experts op het gebied van IT en digitalisering bij lokale overheden aan het woord. Zij vertellen in een rondetafelgesprek hoe binnen hun gemeente of provincie om wordt gegaan met de huidige digitale uitdagingen. Tot slot leggen we uit hoe BDO u kan helpen om deze transitie tot een succes te maken.

Hoe staan lokale overheden ervoor?



Digitalisering is bij lokale overheden een belangrijk onderwerp. Hoe staan gemeenten er momenteel voor? Om hierachter te komen hebben wij met tien experts in een rondetafelgesprek gesproken. Ze beantwoorden drie verschillende stellingen en hun mening over het onderwerp digitale bestuurskracht.

De tien deelnemers zijn expert op het gebied van IT en digitale transitie:

- ▶ **René Bijlmakers** - Bestuurlijk strateeg/adjunct clustermanager, provincie Limburg;
- ▶ **Rob Klok** - Strategisch Informatiemanager, gemeente Assen;
- ▶ **Jack Lenting** - Directeur-bestuurder van Dimpact;
- ▶ **Patrick Meens** - Teammanager ICT.IM, gemeente Sittard-Geleen;
- ▶ **Sebastiaan Ruddijs** - Algemeen directeur, gemeente Zwartewaterland;
- ▶ **Remco Schilderink** - Interim CIO/Programmamanager ICT Beweegt, gemeente Dordrecht;
- ▶ **Ruud Storcken** - Hoofd Informatiemanagement, gemeente Venlo;
- ▶ **Marcel Thaens** - CIO, provincie Noord-Brabant;
- ▶ **Cees Timmer** - Hoofd Eenheid Bedrijfsvoering, provincie Overijssel;
- ▶ **Jean-Pierre van der Weerd** - Grondlegger I-visie, gemeente Emmen.

STELLING

1

Elke gemeente/provincie moet een wethouder/gedeputeerde voor digitalisering hebben.

Over het algemeen zijn de geïnterviewden van mening dat het, onder voorwaarden, belangrijk is dat in het gemeentebestuur een wethouder zit met affiniteit voor digitalisering. Een aantal van de ondervraagden vindt het onpraktisch dat digitalisering vaak onder verschillende wethouders valt. 'Iedereen bekijkt het thema vanuit de eigen portefeuille, terwijl het heel verstandig zou zijn wanneer één wethouder daar vanuit een centrale plek naar kijkt', legt Patrick Meens uit. Rob Klok plaatst hier de kanttekening bij dat dit wel een persoon met kennis van zaken moet zijn. Ook vindt Jack Lenting dat er nagedacht moet worden over kleine gemeenten. 'Die zijn onvoldoende geëquipeerd voor deze zware onderwerpen', stelt hij.

Toch stelt een aantal experts de vraag of je op deze manier niet juist een situatie creëert waarbij anderen de verantwoordelijkheid afschuiven. René Bijlmakers trekt een vergelijking met kwaliteitsmanagement: "'Kijk eens: wij doen aan kwaliteitsmanagement", hoor ik, "want wij hebben een kwaliteitsmanager aangesteld..." Dat is een reflex om voor op te passen'. Marcel Thaens is het hier mee eens. 'Iedereen moet zich juist verantwoordelijk voelen, omdat het in alle portefeuilles zit, op alle beleidsterreinen', vindt hij. 'Data en digitalisering zijn niet meer los te zien van het primaire proces. Het is een collectieve verantwoordelijkheid en dat moet tot uitdrukking komen. Een titel als coördinerend portefeuillehouder heeft dan ook mijn voorkeur.'

Sebastiaan Ruddijs benadrukt dat het vooral belangrijk is om de kloof te verkleinen tussen mensen met visie op en affiniteit met dit thema en de groep die digibeet is. 'Het is volgens mij belangrijk om niet te focussen op wel of niet één iemand hiervoor aanstellen, maar vooral zorgen dat we die kloof overbruggen.'

STELLING

2

Gemeenten en provincies zijn goed in digitaliseringsbeleid maken, maar de implementatie hiervan is beperkt.

Het tweede belangrijke onderwerp is voor veel van de geïnterviewden erg herkenbaar: de implementatie van het digitaliseringsbeleid. Het bedenken is eenvoudig, maar het uitvoeren een stuk lastiger. Dit komt volgens hen onder andere doordat de waan van de dag hen erg bezighoudt. 'Er zijn mooie vergezichten, maar we snappen eigenlijk niet goed hoe we daar moeten komen', vertelt Cees Timmer. Toch hebben veel organisaties strategieën bedacht om te voorkomen dat beleid ongebruikt op de plank blijft liggen.

Rob Klok vertelt bijvoorbeeld over de strategiekaart die ze in zijn gemeente hanteren waarop de succesfactoren zijn gedefinieerd en waarvan de gemeente zich elk jaar afvraagt: is dit nog ons plan om onze visie te realiseren? Het geeft hen concrete handvatten om de volgende stappen te maken. Ook de provincie van René Bijlmakers heeft een tactiek: 'We hebben daartoe een drielijnenmodel geïntroduceerd, onze three lines of defence, waarbij de eerste lijn verantwoordelijk is voor de implementatie, de tweede lijn (afdeling automatisering en informatisering) ondersteunt met advies en kwaliteitszorg en de derde lijn (stafafdeling) heeft een toezichthoudende rol. Daarnaast hebben we een CIO-team. Op die manier proberen we risico's te tackelen.' Jean-Pierre van der Weerd legt uit dat zijn gemeente heeft besloten om actief uitvoerders aan zich te binden. 'Zo werken wij nu samen met de provincie Drenthe en met de campus Emmen om gezamenlijk een open digitaal platform op te richten.'

Jack Lenting is juist van mening dat beleid de uitvoering moet volgen. Hij legt uit dat er in het schrijven van het beleid te weinig wordt bedacht hoe deze vervolgens uitgevoerd moet worden. 'Ik denk dat de uitvoering veel meer de kaders moet geven voor beleid, want daarmee zorg je er ook voor dat het beleid beter te implementeren is. Zet de uitvoering centraal en laat daar het digitaliseringsbeleid op aansluiten.'

STELLING

3

De CIO heeft onvoldoende positie/mandaat bij een gemeente/provincie.

Over deze vraag is binnen de organisaties zelf veel discussie geweest. Marcel Thaens is zelf CIO, hij heeft nadrukkelijk gekozen geen lid te worden van de directie. 'Ik heb een eigen team en mijn beginperiode heb ik vooral gebruikt om een soort onafhankelijke positie in te nemen. Altijd vanuit de gedachte: als het in de directie komt, wil ik er graag nog iets van kunnen vinden. Dit betekent ook dat ik niet het hoofd bedrijfsvoering ben of hoofd ICT, hoe actief ik daar ook meedenk.' Bij Patrick Meens in de gemeente is een aantal jaar geleden ook besloten om geen CIO naast de concerncontroller te zetten. Wel is er een directeur Dienstverlening met I-affiniteit aangesteld. Meens denkt wel dat het goed zou zijn om een CIO in de directie te hebben. 'En dan als agendalid; deze CIO hoeft niet continu overal bij te zijn, maar op het moment dat het ertoe doet, is die in elk geval aanwezig.'

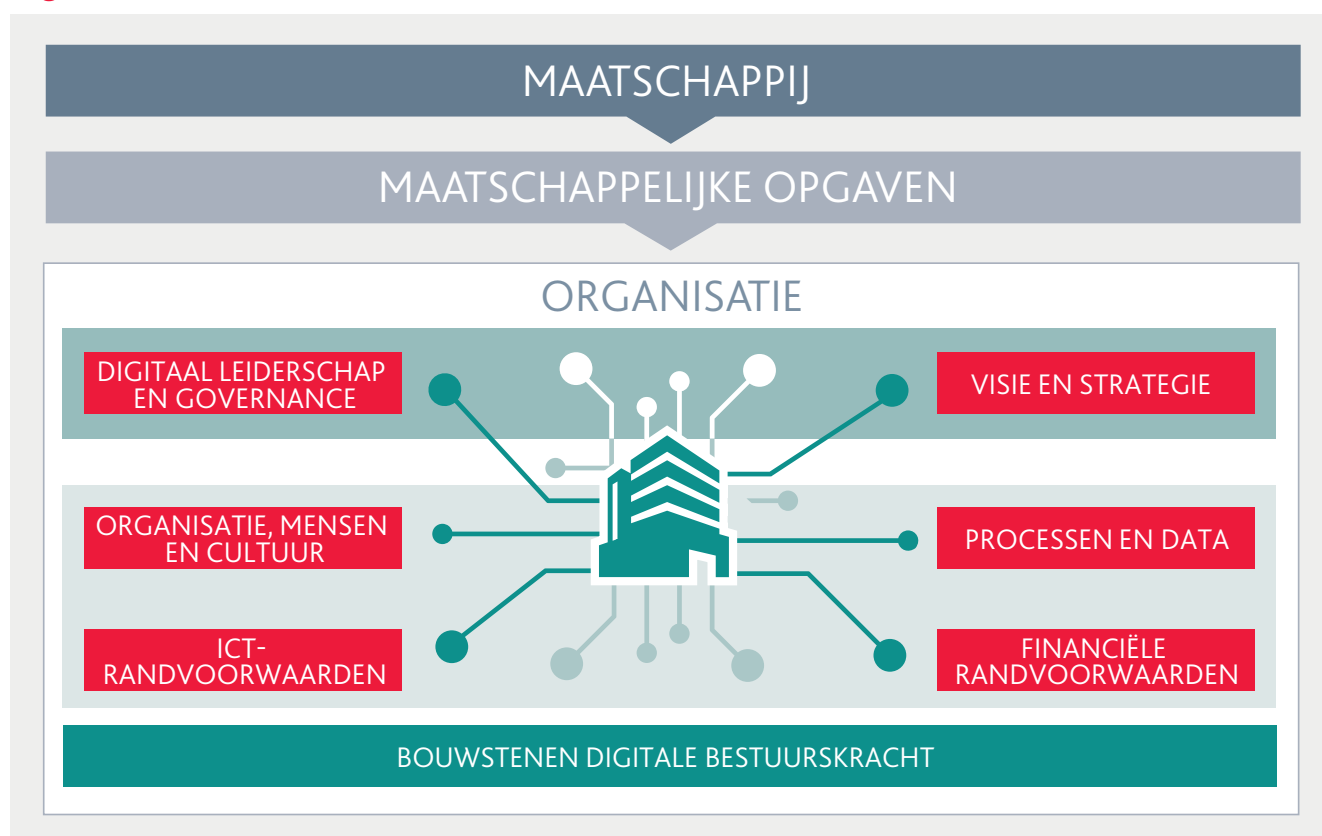
Remco Schilderink heeft moeite met termen als positie en mandaat. 'De positie en het mandaat dat bij je rol hoort, moet je verdienen door de manier waarop jij als individu acteert', vertelt hij. 'Voor mij als CIO betekent dit iets extra's bieden ten opzichte van het bestaande management. Heb ik dat niet, dan kan ik nog zo veel "positie en mandaat" hebben, maar dan sla ik nog geen deuk in een pakje boter.'

A man and a woman in business attire are standing in an office, engaged in a conversation. The man is on the left, wearing a dark suit and glasses, looking towards the woman. The woman is on the right, wearing a dark blazer over a white shirt, holding a tablet and looking back at the man. The background is a blurred office interior with large windows. Overlaid on the image are various digital graphics: a power button icon in the top left, a target icon in the top center, a series of vertical bars of increasing height in the center, an upward-pointing arrow on the right, and a large, stylized number '3' in the bottom right corner. The overall color palette is cool, with blues and greys.

Zes bouwstenen voor digitale bestuurskracht

In de praktijk zien we dat lokale overheden langzaam stappen maken op het gebied van digitalisering, toch blijkt het vaak lastig om daadwerkelijke vooruitgang te realiseren. Waar sta je nu als gemeente of provincie? Zijn alle uitdagingen in beeld, en welke stappen moet je de komende jaren nemen? Om hier een antwoord op te geven, hebben wij een volwassenheidsmodel ontwikkeld voor de digitale bestuurskracht.

Digitale bestuurskracht



Uit bovenstaand model komt naar voren dat digitale bestuurskracht geen doel op zich is; het komt voort uit wensen vanuit de maatschappij en de opgaven die overheden daar zien. Voorbeelden van deze opgaven zijn de energietransitie, de woningnood, de stikstofuitstoot, opvang van vluchtelingen en asielzoekers en de tekorten op de arbeidsmarkt. Burgers hebben te maken met veel verschillende uitdagingen, zo hebben zij minder te besteden en zijn de schulden hoger geworden. Ook hebben ze meer moeite om de energierekening te betalen. Deze factoren zorgen ervoor dat burgers meer ondersteuning nodig hebben van gemeenten. Om deze groeiende vraag het hoofd te kunnen bieden, is een digitale transformatie nodig.

Digitale bestuurskracht is wat ons betreft het vermogen van een overheidsorganisatie om dankzij een uitstekende digitalisering de grote maatschappelijke opgaven optimaal uit te kunnen voeren. Aan de hand van zes bouwstenen hebben wij alle elementen van een volwassen digitale organisatie concreet en meetbaar gemaakt. De zes bouwstenen zijn:

- 1 Digitaal leiderschap en Governance;
- 2 Visie en strategie;
- 3 Organisatie, mensen en cultuur;
- 4 Processen en data;
- 5 ICT-randvoorwaarden;
- 6 Financiële randvoorwaarden.

Per bouwsteen leggen we uit wat hier precies mee bedoeld wordt, en wat de visie van BDO is op het onderwerp.



1 Digitaal leiderschap en Governance

Politiek-bestuurlijk leiderschap vraagt de nodige inspanning van raden en colleges. De digitale transformatie staat volgens ons nog altijd onvoldoende op de politieke agenda; veel raden en colleges zien het belang hiervan nog niet in. Gemeenten en provincies missen hierdoor de kansen die de digitale transformatie en het datagedreven werken bieden voor het oplossen van maatschappelijke opgaven.

Daarnaast zien wij dat niet altijd voldoende kennis aanwezig is. Als raden en colleges zouden begrijpen waar de digitale transformatie over gaat, welke kansen en risico's dit met zich meebrengt, kunnen ze de juiste vragen stellen, beleid maken én de ontwikkeling naar een informatiesamenleving stimuleren. *Tone at the top* is een belangrijk onderdeel van de bouwsteen leiderschap.



2 Visie en strategie

De tweede bouwsteen is een uitgewerkte visie en strategie. De politiek-bestuurlijk ingezette koers vraagt om een vertaling naar een concrete digitaliseringsvisie en strategie voor de organisatie. Wij zien bij een aantal van onze klanten al dat ze hierin het goede voorbeeld geven en een Informatie-visie (I-visie) en -strategie hebben opgesteld. De uitdaging zit voornamelijk in het doorvertalen en het tot leven wekken van deze visie. Mede in relatie tot de maatschappelijke opgaven waar lokale overheden voor staan.



3 Organisatie, mensen en cultuur

De derde bouwsteen richt zich op de organisatie, mensen en cultuur. Vanuit de I-visie en -strategie gaat het hier om de doorvertaling naar de organisatie. De digitale transformatie vereist een wendbare organisatie die openstaat voor verandering en innovatie. Medewerkers, burgers en ondernemers moeten de ruimte krijgen en ervaren om innovatieve ideeën aan te dragen en tot uitvoering te brengen.

Tevens wordt van de medewerkers en burgers verwacht dat zij beschikken over digitale vaardigheden en die blijven ontwikkelen. In de praktijk zien wij een kloof ontstaan tussen de vraag vanuit burgers, ondernemers en samenwerkende partijen, en de kennis binnen de gemeenten om aan deze vraag te kunnen voldoen. Verder vraagt de interactie met andere stakeholders en opdrachtnemers de nodige aandacht: ook zij moeten mee-gaan in de digitale transformatie.

Het betekent voor de cultuur van de gemeentelijke organisatie dat medewerkers mogen experimenteren en fouten mogen maken. Wij zien dat veel gemeenten het lastig vinden deze cultuurverandering tot stand te brengen.



4 Processen en data

Een wendbare organisatie is alleen mogelijk met de vierde bouwsteen; de basis van processen op orde hebben. Dit gaat verder dan het simpelweg beschrijven van processen en het inrichten van werkprocessen in systemen. Het gaat er hierbij om dat organisaties het eigenaarschap van processen hebben ingericht en actief gebruikmaken van data om tot stuurinformatie te komen. Stuurinformatie voor de beleidsontwikkeling, die toegankelijk en begrijpelijk is voor medewerkers, bestuurders en raadsleden.

Datagedreven werken en datagestuurde beleidsontwikkeling betekenen een verandering van werken in de organisatie.

Voorbeeld: Informatievoorziening en bedrijfsvoering nog vaak niet digitaal- en datagedreven

In onze praktijk zien wij dat gemeenten en andere overheden hun begrotingen, tussentijdse rapportages en jaarcijfers nog steeds vaak handmatig opstellen. Zij moeten veel moeite doen om gegevens uit de organisatie of daarbuiten te verzamelen. De informatievoorziening naar de politiek en het bestuur kost daarmee veel (doorloop)tijd en is soms weer achterhaald als het besproken wordt. Rapportages richten zich veelal alleen op financiële componenten en historische gegevens. In de praktijk zien we een beperkte inzet van realtime of voorspellende data. En digitale begrotingen op websites en apps zijn niet veel meer dan papieren versies in een digitaal jasje. In onze visie zouden gemeenten die hun bedrijfsvoering en informatievoorziening digitaal op orde hebben, data en informatie online en realtime moeten koppelen aan deze rapportages. Dat beperkt zich niet alleen tot financiële informatie, maar gaat ook over prestaties en de voortgang van activiteiten.

Veel gemeenten zijn echter nu nog bezig om hun interne processen op orde te krijgen, inclusief de ondersteunende systemen en applicaties. De stap naar een volledig gedigitaliseerde en datagedreven organisatie en planning- en controlcyclus is groot, vraagt nog veel investeringen en veranderingen.

Voorbeeld: Energietransitie en datagedreven keuzes maken

*De energietransitie is een complexe opgave en staat bij veel gemeenten hoog op de agenda. De complexiteit van deze opgave vraagt om samenwerking met vele partijen. Denk hierbij niet alleen aan het opstellen en uitvoeren van regionale energiestrategieën, maar ook aan het meten van energieverbruik, het aantal huizen met zonnepanelen, de laadpalen in een gemeente, de CO₂-uitstoot etc. Data en IT kunnen helpen om meer inzicht te krijgen en betere verduurzamingskeuzes te maken. Die data zijn vaak gewoon beschikbaar. In opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat zijn diverse regionale klimaatdashboards ontwikkeld waarvan gemeenten gebruik kunnen maken (zie **Regionale klimaatmonitor - Klimaatmonitor (databank.nl)**). In de praktijk zien wij dat diverse gemeenten deze stuurinformatie niet of zeer beperkt gebruiken.*

Voorbeeld: Met data anticiperen op toekomstige hulpvraag in het sociaal domein

Door slim gebruik te maken van reeds beschikbare data, kunnen gemeenten (en de opdrachtnemers zoals jeugdzorginstellingen) hun instrumenten effectiever inzetten. Inmiddels werken meerdere van onze klanten met voorspellende data om de toekomstige behoefte aan jeugdzorg in een nieuwbouwwijk in kaart te brengen. Op basis van verwachtingen rondom de bevolkingsontwikkeling en bijvoorbeeld het percentage scheidingen, worden de hieruit voortvloeiende jeugdhulptrajecten geraamd. Als stip aan de horizon kan op die wijze worden toegewerkt naar betere beleidskeuzes, een efficiënte inzet van preventieve maatregelen en meer inzage in de uitkomsten van interventies of beleid. Op basis van voorspellende data wordt daarmee geanticipeerd op het voorkomen van problemen.

**5 ICT-randvoorwaarden**

De vijfde bouwsteen van digitale bestuurskracht betreft de ICT-omgeving. Hiermee doelen wij op de technische ICT-randvoorwaarden binnen de gemeente, de architectuur en tools die de gemeente gebruikt. Van de gemeente mag worden verwacht dat zij voldoende middelen beschikbaar stelt om de ICT up-to-date te houden en te blijven innoveren. Een belangrijke randvoorwaarde is ook oog (blijven) houden voor privacy- en securityaspecten.

Van een gemeente wordt verwacht dat zij de grondrechten van haar burgers beschermt. Dit betekent goed nadenken over de manieren waarop zij data over burgers verzamelt en ontsluit. De vele datalekken van de afgelopen jaren hebben het belang van privacy- en securitymaatregelen benadrukt. Uiteraard moet het AVG-proof zijn. Voornamelijk bij (het ontwerpen van) nieuwe initiatieven vragen privacy en security om extra aandacht.

Wij zien in de ICT-markt een tendens ontstaan waarin steeds meer leveranciers van IT-oplossingen volledig overstappen naar de cloud. Als gevolg hiervan bieden leveranciers gestandaardiseerde diensten aan en is maatwerk minder goed mogelijk. Deze ontwikkeling dwingt gemeenten hun vertrouwde werkwijze aan te passen naar wat de leverancier beschikbaar stelt. Tevens worden IT-diensten steeds meer uitbesteed. Hierdoor krijgen gemeenten minder zicht en grip op de IT-dienstverlening, wat vraagt om een concrete invulling van het leveranciersmanagement.

Voorbeeld: Robotic Process Automation

Vanuit de techniek komen verschillende digitale toepassingen tot stand. Een toepasselijk voorbeeld is het gebruik van Robotic Process Automation (RPA). Dit draait om het inzetten van robots voor simpel en repetitief werk. Denk hierbij aan het inboeken van facturen of werkzaamheden uit het sociaal domein. Zeker in tijden waarin de personeelstekorten blijven bestaan, is de inzet van RPA een goed middel. Vooral in het sociaal domein zien wij bij de huidige inrichting van processen veel handmatige en repeterende handelingen, die RPA relatief eenvoudig kan overnemen. Met inzet van RPA ontstaat er meer tijd voor direct contact met burgers.



6 Financiële randvoorwaarden

De zesde en laatste bouwsteen richt zich op de financiële randvoorwaarden en benodigde investeringen. De kosten voor digitalisering en ICT zullen de komende jaren alleen maar toenemen, dat is naar onze mening een onomkeerbaar proces. De uitdaging is de toenemende uitgaven zodanig in te zetten dat gemeenten de voordelen van de digitalisering, innovatie en het datagedreven werken kunnen benutten. Dan is dit geen steeds hoger wordende kostenpost, maar een bewuste investering in een betere digitale sturing en beheersing van de organisatie. Daarmee wordt de gemeente klaar voor de toekomst.

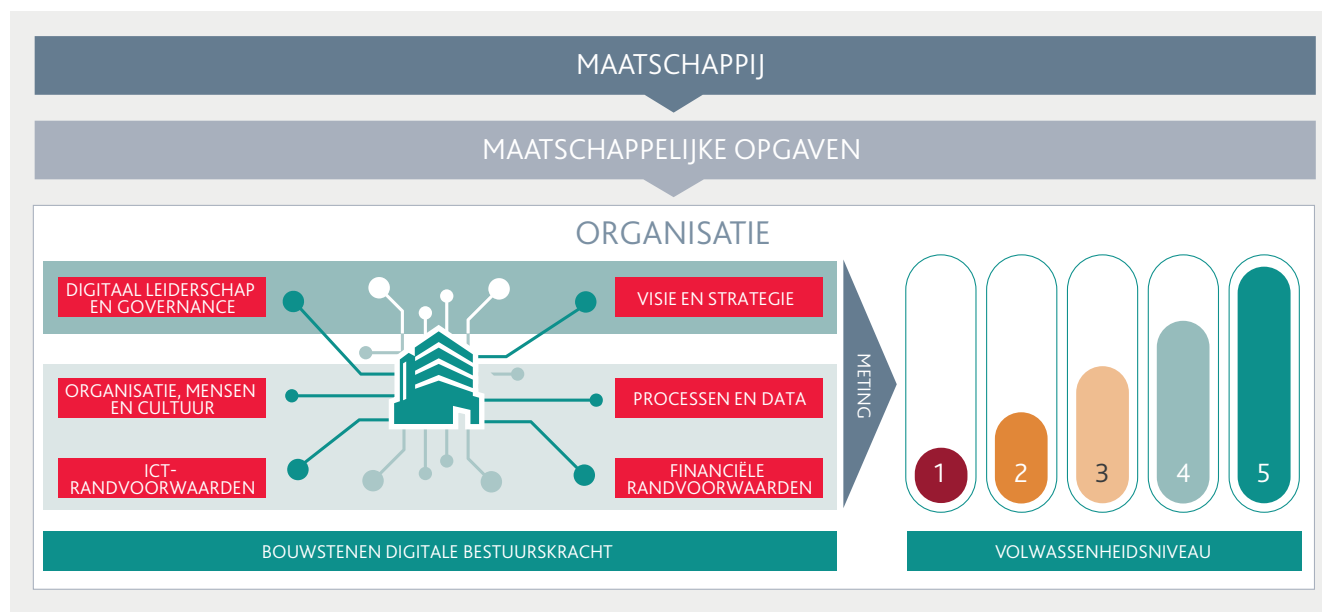
Voorbeeld: Nieuwe manier van bekostiging, contract- en subsidiebeheer en sturing in de keten

Gemeenten werken veelal in ketens en met maatschappelijke organisaties om bepaalde doelen te realiseren. Middels subsidiebeschikkingen, -afrekeningen en allerlei controles worden de activiteiten, de middelen en prestaties beoordeeld. Wij zien dat overheden dit proces nog veel beter kunnen digitaliseren, waardoor het voor zowel de subsidieverstrekker als de subsidieontvanger realtime inzichtelijk is wat de status is van de afspraken. Middels dashboards komt hierdoor meer grip op de voortgang van de doelen en de gemaakte kosten. Bijkomend voordeel is een efficiënter en klantvriendelijker proces.

A young man and woman are looking at a tablet together. The woman has curly hair and is wearing a green shirt and blue jeans. The man has short brown hair and is wearing a red sweater over a white shirt and blue jeans. They are in a modern office setting. The image has a blue tint and features abstract orange and white geometric patterns. A large, semi-transparent number '4' is in the bottom right corner.

**Hoe gebruikt u het
volwassenheidsmodel?**

Benieuwd hoe ver uw organisatie is op het gebied van digitale bestuurskracht? Dan is het volwassenheidsmodel voor digitale bestuurskracht een praktisch middel. Voor elke bouwsteen hebben wij op basis van onze praktijkervaring een norm en groeipad gedefinieerd. Aan de hand van een vragenlijst kan je als gemeente een score van 1 tot 5 behalen en zien wat de digitale bestuurskracht van uw gemeente is. Ook krijgt u op deze wijze een goed beeld van welke aspecten nog verbeterd kunnen worden.



Aan de slag met de zes bouwstenen

Wanneer u stappen wilt maken op het gebied van digitale bestuurskracht, is het belangrijk om bij de eerste twee bouwstenen te beginnen. Deze vormen een belangrijke randvoorwaarde om aan de slag te gaan met de overige vier bouwstenen. Deze kunnen in willekeurige volgorde worden behandeld. In dit hoofdstuk komt aan bod hoe u bepaalt welke score u behaalt voor de afzonderlijke bouwstenen.

1 Digitaal leiderschap en Governance

Het begint allemaal bij digitaal leiderschap. Wie is er binnen uw organisatie verantwoordelijk voor de digitale transformatie? Vanwege de vraag vanuit de maatschappij hebben we als land een staatssecretaris voor digitalisering, maar veel gemeenten hebben geen wethouder met dit focusgebied. Als niemand zich eigenaar van de digitaliseringsuitdaging voelt, komen projecten niet van de grond. De vraag is op welke manier raad, college en organisatie betrokken zijn bij dit thema en welke prioriteit dit heeft. Hoe beter u digitaal leiderschap en governance ingeregeld heeft, des te hoger het volwassenheidsniveau.

2 Visie en strategie

Vervolgens is het belangrijk om na te denken over welke doelen u als organisatie heeft op het gebied van digitale bestuurskracht. Veel gemeenten hebben wel een I-visie, maar deze blijven vaak oppervlakkig. De I-visies missen diepgang, worden niet gedragen door de organisatie en worden weinig geactualiseerd. Er is meestal wel nagedacht over hoe er om kan worden gegaan met de data van burgers en ondernemers, maar dit vertaalt zich niet door naar concrete trajecten.

Om te zorgen dat een visie en strategie daadwerkelijk worden uitgevoerd, is het noodzakelijk dat deze breed gedragen worden en op het hoogste niveau aansluiten op de opgaven en beleidsdoelstellingen. Bij een laag volwassenheidsniveau is er vaak nog helemaal geen visie. Een organisatie met een hoog volwassenheidsniveau heeft juist een breedgedragen digitaliseringsvisie en strategie waarover goed gecommuniceerd wordt.

3 Organisatie, mensen en cultuur

Op dit aspect meten wij op welke wijze de digitalisering in de organisatie verankerd is en in hoeverre de ambtenaren binnen uw organisatie digitaal vaardig zijn. Zijn zij ook in staat om datagedreven te werken? Wat is de cultuur? Verder bepaalt u of u voldoende ICT-specialisten in huis heeft om een digitale transformatie door te voeren. Gezien de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt is dit bij veel gemeenten een grote uitdaging.

Daarnaast kijken wij bij dit onderdeel wat de wensen zijn van burgers, ondernemers en andere partijen waarmee u samenwerkt op digitaal gebied. In hoeverre voldoet u hieraan? Denk bijvoorbeeld aan het proces van een subsidieaanvraag. De inwoner kan in veel gevallen niet tussentijds zien wat de status van de aanvraag is. Zij weten dus niet waar ze aan toe zijn. Hoe beter u de digitale vaardigheid van medewerkers op orde heeft, en innovatie vanuit burgers omarmt, des te hoger u scoort op deze bouwsteen.

4 Processen en data

Data kunnen bijzonder waardevol zijn voor uw organisatie, zeker binnen financiële processen. Om hier op een veilige manier mee om te gaan, is het belangrijk om iemand aan te wijzen als eindverantwoordelijke voor deze data. Deze persoon zorgt ervoor dat de privacy gewaarborgd wordt, en dat de data niet gestolen kan worden.

Vervolgens is het zaak om de data op een slimme manier in te zetten. De inwoner kan in veel gevallen niet tussentijds zien wat de status van de aanvraag is. Zij weten dus niet waar ze aan toe zijn. Hoe beter u de digitale vaardigheid van medewerkers op orde heeft, en innovatie vanuit burgers omarmt, des te hoger u scoort op deze bouwsteen. Denk ook na over hoe u deze data kunt presenteren op een manier die iedereen binnen de organisatie begrijpt, bijvoorbeeld met behulp van dashboards. Een organisatie die hoog scoort op dit punt gaat op een strategische en veilige manier om met data.

5 ICT-randvoorwaarden

De vraag is of de ICT-organisatie voldoende gepositioneerd en gefaciliteerd is. Heeft de chief information officer (CIO) een duidelijke positie, is er een goed inzicht in de ICT-taken en het landschap, zowel intern als extern? Tegenwoordig besteden veel gemeenten een groot deel van de ICT uit aan derde partijen. Hier zijn hogere kosten aan verbonden, maar geven een gevoel van veiligheid. Toch is het nog steeds belangrijk om alert te zijn op de beveiliging van de IT-infrastructuur. Deze moet voortdurend gewaarborgd en up-to-date zijn. Daarnaast is het noodzakelijk om te blijven innoveren, bijvoorbeeld op het gebied van Robotic Process Automation (RPA). Wanneer een organisatie niet alleen focust op veiligheid, maar ook op innovatie, scoort deze hoog op het volwassenheidsniveau van deze bouwsteen.

6 Financiële randvoorwaarden

In deze tijd dat alles duurder wordt, is het soms lastig te verantwoorden om juist méér uit te geven. Maar, zolang de ICT-organisatie en -uitgaven alleen maar als kostenpost worden gezien, zal de digitale bestuurskracht niet verbeteren. Daarom is het noodzakelijk om te kijken naar een meerjarig investeringsplan om een I-visie en strategie uit te kunnen voeren. Dat vraagt om een businesscase, doelstellingen en een uitgewerkte IT-begroting. Uiteindelijk levert dit winst op voor de organisatie als geheel. Hoe beter aan deze randvoorwaarden wordt voldaan, des te hoger het volwassenheidsniveau van de organisatie.

A modern office interior featuring a large, white, curved spiral staircase with glass railings. In the foreground, there is a long, light-colored wooden table and several green armchairs. A large indoor tree with thick, green leaves stands on the left. The background shows a glass-walled office space with desks and chairs. The entire image is overlaid with a semi-transparent blue and white geometric pattern, including lines, circles, and squares, giving it a high-tech or architectural feel.

Wat kan BDO betekenen?

In de praktijk zien we dat lokale overheden moeite hebben om de digitale transitie in gang te zetten. Vaak zijn er wel wat plannen gemaakt, maar verdwijnen die onderin de lade. Kan uw organisatie wel wat ondersteuning gebruiken? De adviseurs van BDO kunnen u op verschillende manieren op weg helpen. Alle kennis van privacy en security is in huis.

Doordat onze adviseurs bij veel verschillende lokale overheden over de vloer komen, hebben ze veel ervaring opgedaan op het gebied van de digitale transformatie. Op basis van het volwassenheidsmodel kunnen ze uw organisatie spiegelen en concrete aanbevelingen doen. Wij gaan hiervoor met alle lagen van de organisatie in gesprek en analyseren de volwassenheid. Zo bespreken we het onderwerp digitalisering bij een gemeente bijvoorbeeld met iedereen, van wethouder tot een medewerker financiën.

Verder zien we dat er vaak veel te winnen valt op het gebied van kennisontwikkeling. Hoe blijf je bij met de razendsnelle ontwikkelingen op het gebied van digitalisering? Samen met u kunnen we actief inzetten op het trainen van raad, college en organisatie. Wij kunnen interactieve workshops verzorgen zodat digitalisering gaat spelen binnen alle lagen van de gemeente of provincie.

Wilt u aan de slag met slimme dashboards, robotgestuurde procesautomatisering (RPA) en datagedreven werken, maar mist u de technische kennis binnen uw organisatie? Ook daar kunnen speciale technische teams van BDO u mee helpen.

Meer informatie of vragen?

Heeft u hulp nodig bij het in kaart brengen van uw digitale bestuurskracht, of wilt u sparren over het verbeteren hiervan? De adviseurs van BDO staan graag voor u klaar.



Rob Bouman
Partner BDO Audit & Assurance
T 06 - 23 48 45 50
E rob.bouman@bdo.nl



Jarno Smit
Senior Manager BDO Digital
T 06 - 11 44 73 57
E jarno.smit@bdo.nl



Anton Revenboer
Partner BDO Advisory
T 06 - 54 96 72 93
E anton.revenboer@bdo.nl



Daniëlle Valk
Manager BDO Digital
T 06 - 53 22 64 26
E danielle.valk@bdo.nl

bdo.nl/overheid

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid en tot stand gekomen, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. Deze publicatie bevat geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt afgeraden om zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen, na te laten of besluiten te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete situatie, kunt u zich wenden tot BDO Accountants & Adviseurs of een van haar adviseurs. BDO Accountants & Adviseurs, de met haar gelieerde partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen, nalaten of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie.

BDO is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt BDO gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Accountants & Adviseurs is een op naam van BDO Holding B.V. te Eindhoven geregistreerde handelsnaam en wordt gebruikt ter aanduiding van een aantal met elkaar in een groep verbonden rechtspersonen, die ieder afzonderlijk onder de merknaam 'BDO' actief zijn op een bepaald terrein van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Holding B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.