Resultaten digitale volwassenheidsmeting

DIGITALE TRANSFORMATIE BIJ GEMEENTEN

Sparrenheuvel 32, 3708 JE Zeist | (030) 2 270 500 | info@mxi.nl | www.mxi.nl

Pim Freriks
Karin Zwiggelaar

ICT in perspectief

M&I/Partners/
adviseurs voor management en informatie

M&I/Partners/

DIGITALE TRANSFORMATIE GEMEENTEN

Hoe digitaal volwassen zijn gemeenten in Nederland? In de jaarlijkse ICT Benchmark Gemeenten meten we sinds 2020 de digitale volwassenheid om de deelnemers inzicht te geven in hun digitale potentieel. Gemeenten staan nog maar aan het begin van hun digitale transformatie. We maken onderscheid in

- een kopgroep (20%)
- gemeenten die onderweg zijn (60%)
- startende gemeenten die zich nog sterk oriënteren op de fysieke dienstverlening (20%).

Het besef van digitaal is het nieuwe normaal is bij de gemeentelijke top nog onvoldoende in de breedte doorgedrongen. Beslissingen over de inzet van ICT wordt nog te vaak aan ICT-deskundigen overgelaten. Er zal daarom meer in transformatieve vaardigheden in de organisatie moeten worden geïnvesteerd.

We geven concrete handvatten hoe gemeenten impactvolle stappen kunnen zetten om hun digitale potentieel verder te benutten.

INHOUDSOPGAVE

	KEY TAKE AWAYS	4
1	**STAND VAN ZAKEN**	**5**
1.1	Stijgende lijn in ICT-kosten	5
1.2	Rendement halen: digitale volwassenheid meten	5
1.3	De ideale digitale organisatie	6
1.4	Twee pijlers van digitale volwassenheid	7
2	**DIGITALE VORDERINGEN VAN GEMEENTEN**	**8**
2.1	Hoe scoren gemeenten?	8
2.2	Digitale ambities van gemeenten	9
2.3	Welke digitale diensten bieden gemeenten aan?	10
2.4	Waar gebruiken gemeenten data voor?	11
2.5	ICT-kosten per volwassenheidstadium	13
3	**CULTUUR- EN ORGANISATIEKENMERKEN**	**15**
3.1	Hoe scoren gemeenten?	15
3.2	Succesfactoren voor het slagen van digitale initiatieven	16
3.3	Welke skills zijn nodig om te kunnen slagen bij digitale vernieuwing?	17
4	**MEER IMPACT MAKEN**	**19**
4.1	De kopgroep doet het digitaal beter, maar moet investeren in transformatieve vaardigheden	19
4.2	Digitaal potentieel benutten	19
4.2.1	Management: geef commitment en sturing aan digitalisering	19
4.2.2	Bepaal welke investeringen nodig zijn om digitalisering te versnellen	20
4.2.3	Ontwikkel de juiste skills, cultuur en talent binnen de organisatie	20
5	**DE ICT BENCHMARK M&I/PARTNERS**	**21**
	BRONNEN EN AUTEURS	**22**
Bronnen	22	
Auteurs	22	

KEY TAKE AWAYS

DE KOPGROEP DOET HET DIGITAAL BETER, MAAR MOET INVESTEREN IN TRANSFORMATIEVE VAARDIGHEDEN.

Gemeenten staan nog maar aan het begin van digitale transformatie, waarbij sprake is van een kopgroep (20%), gemeenten die onderweg zijn (60%) en startende gemeenten die nog een sterke oriëntatie op fysieke dienstverlening (20%) hebben.

Gemeenten uit de kopgroep zien digitale dienstverlening aan burgers in hoge mate als de kern van hun dienstverlening, zijn succesvoller in de realisatie van digitale innovaties, bieden een bredere waaier aan digitale dienstverlening aan en beginnen hun data langzamerhand ook voor externe waarde creatie in te zetten. Ook lijkt het erop dat zij lagere ICT-kosten hebben.

Op typische organisatie- en kenmerken van digitaal succesvolle organisaties scoren de gemeenten in de kopgroep slechts een fractie beter dan de andere gemeenten op onderwerpen als de klant centraal, digitale vaardigheden van medewerkers, digitaal talent ontwikkelen, lerende organisatie en flexibiliteit en wendbaarheid. Net als andere gemeenten scoort de kopgroep relatief laag op de mate waarin de managementstijl en de visie en kennis van managers voldoende digitale innovatie stimuleren. Het besef van digitaal is het nieuwe normaal is bij de gemeentelijke top nog onvoldoende in de breedte doorgedrongen. Beslissingen over de inzet van ICT wordt nog te vaak aan ICT-deskundigen overgelaten. Er zal daarom meer in transformatieve vaardigheden in de organisatie moeten worden geïnvesteerd.

GEMEENTEN KUNNEN HUN DIGITALE POTENTIEEL BETER BENUTTEN DOOR DE VOLGENDE DRIE STAPPEN TE NEMEN.

1. **Management: geef commitment en sturing aan digitalisering**
   Erken dat digitaal en een belangrijk onderdeel, zo niet de kern, van de gemeentelijke dienstverlening is. Expliciteer de ambitie van de gemeente en het commitment van het management voor digitaal zowel in de gemeentelijke strategische plannen als in de ondersteunende digitale strategie. Dit geeft richting aan digitale innovatie.
2. **Bepaal welke investeringen nodig zijn om digitalisering te versnellen**
   Pas het ICT-budget aan op de geformuleerde digitale ambities. Digitale transformatie vraagt om extra investeringen die elders moeten worden “terugverdiend”. Investeringen in digitale dienstverlening aan burgers aan de voorkant, vraagt om stroomlijning van processen, systemen en gegevens aan de achterkant.
3. **Ontwikkel de juiste skills, cultuur en talent binnen de organisatie**
   Digitale transformatie gaat niet over technologie, maar over het verwerven van de juiste skills en mindset bij medewerkers en management. Dit is niet in te kopen maar moet de organisatie zelf ontwikkelen.

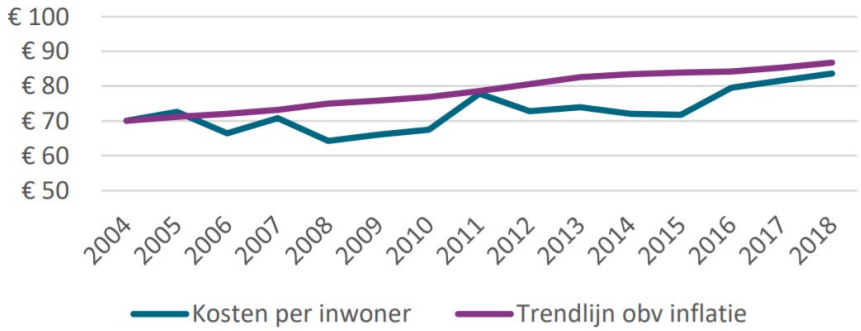
1 STAND VAN ZAKEN

Stijgende ICT-kosten en trage digitale transformatie bij gemeenten, aldus editie 2020 van de jaarlijkse ICT Benchmark Gemeenten van M&I/Partners. De gemiddelde ICT-kosten per inwoner stijgen in 2019 naar 86 euro. Een stijging van 2 euro per inwoner vergeleken met het jaar daarvoor. Niet niks, maar gecorrigeerd voor inflatie ook niet noemenswaardig. Zeker niet als we de kosten(stijging) afzetten tegen het sterk toegenomen belang en potentieel van ICT.

We gaan in op de stand van zaken op het gebied van digitale transformatie bij gemeenten, zoals wij dit met de volwassenheidsmeting - als nieuw onderdeel van de ICT Benchmarks - hebben geïnventariseerd.

1.1 STIJGENDE LIJN IN ICT-KOSTEN

Al sinds 2004, het eerste jaar waarin de ICT Benchmark Gemeenten door M&I/Partners werd uitgevoerd, laten de ICT-kosten van gemeenten een stijgende lijn zien. Maar zetten we deze stijgende lijn af tegen de trendlijn op basis van inflatie, dan valt de stijging van de ICT-kosten tegen. Zeker wanneer we deze afzetten tegen het enorm toegenomen belang en gebruik van ICT. Want één ding is zeker: ICT heeft zich in deze jaren razendsnel ontwikkeld en een enorme impuls gegeven aan de digitalisering van onze samenleving.



Grafiek 1: Ontwikkeling ICT-kosten benchmark en ICT-kosten inclusief inflatiecorrectie

Ook bij gemeenten spelen ICT en digitalisering een steeds grotere rol . Zo zijn processen met behulp van ICT en digitalisering efficiënter gemaakt en heeft ICT steeds meer toepassingen gekregen. Als we de ICT-kostenontwikkeling dus corrigeren voor inflatie, kunnen we op basis van de ICT Benchmark Gemeenten van 2020 weinig anders concluderen dan dat het enorm toegenomen potentieel en belang van ICT zich in gemeenteland nog niet of onvoldoende hebben vertaald in een evenredige besteding van geld aan ICT.

1.2 RENDEMENT HALEN: DIGITALE VOLWASSENHEID METEN

Vanuit gemeenten is de afgelopen jaren de behoefte ontstaan om naast (beter) zicht op financiële cijfers ook meer zicht te krijgen op de digitale volwassenheid van de organisatie. Een digitale volwassenheidsmeting is dan ook met ingang van deze jaargang onderdeel van onze ICT Benchmarks van M&I/Partners. Onderzoek van onder meer business school Vlerick (2017), in samenwerking met het Financieel Dagblad, en van MIT (2012) heeft aangetoond dat organisaties die digitaal volwassen zijn, het op alle fronten beter doen dan hun collega's en een hoger

“rendement” halen op hun ICT-investeringen. Rendement is voor gemeenten vaak een lastige term. Wij vertalen dit naar waardecreatie: een betere dienstverlening en het liefst zo efficiënt mogelijk. Voor inwoners en bedrijven betekent dit een optimale digitale klantervaring als aanvulling op traditionele fysieke dienstverlening en een snelle afhandeling van die dienstverlening. ICT is het middel om beide doelstellingen te realiseren. Een stevige opgave, zeker voor een organisatie die veel verschillende diensten levert binnen een maatschappelijk en politiek dynamisch werkveld waardoor (ICT-) prioriteiten jaarlijkse kunnen veranderen.

Zo werden door gemeenten de afgelopen jaren de onderstaande thema’s als meest belangrijk benoemd.

Thema’s 2020
1. Data gedreven
2. Corona
3. AI
4. Digitale dienstverlening
5. Common Ground| gezamenlijke infra
   Smart city
   Wetgeving
   Robotisering

Thema’s 2019
1. Data gedreven | informatiegestuurd werken
2. Omgevingswet
3. Verbeteren dienstverlening
4. Cloud
5. Digitalisering dienstverlening

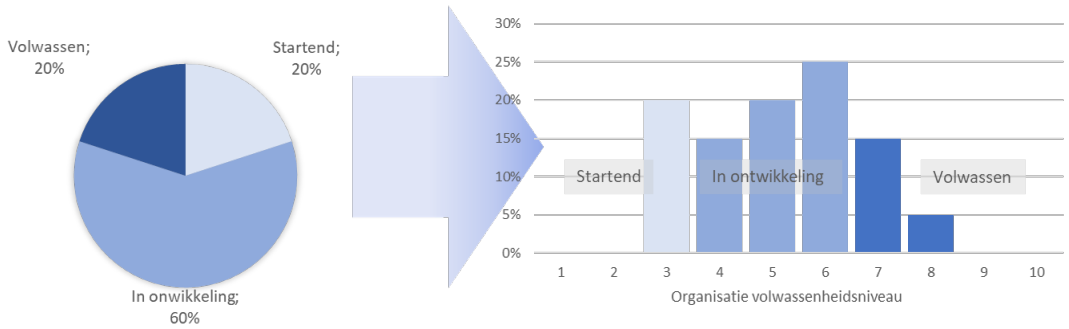
Thema’s 2018
1. Digitalisering
2. Omgevingswet
3. Privacy | informatiebeveiliging
4. Data gedreven
5. Smart City

Figuur 1 - Thema's in de afgelopen drie jaar

De omgevingswet was in 2018 en 2019 een van de belangrijkste .prioriteiten Door het uitstel van deze wet naar 1-1-2022 is deze van de lijst afgevallen. Corona heeft in 2020 de plek van de omgevingswet in het lijstje overgenomen. De enige twee constanten over de afgelopen jaren zijn digitale dienstverlening/digitalisering en data gedreven werken. Digitale dienstverlening/digitalisering is de afgelopen jaren iets gezakt in de rangorde. Data gedreven werken staat daarentegen de laatste twee jaar met stip op 1.

1.3 DE IDEALE DIGITALE ORGANISATIE

Wanneer we respondenten vragen om zich een ideale organisatie in te denken en aan te geven hoe dicht de eigen organisatie bij dit ideaal zit, dan ontstaat een gemengd beeld van gemeenten op het gebied van digitale transformatie. Veel gemeenten zijn volop bezig met ontwikkeling van digitale dienstverlening en digitalisering (60%), een aantal moet nog uit de startblokken komen (20%) en 20% beschouwt zich al redelijk digitaal volwassen.



Figuur 2 – Ideaalbeeld digitale volwassenheid van gemeenten

“Stelt u zich de ideale organisatie eens voor, die digitale technologie gebruikt en de capabilities in huis heeft om processen te verbeteren, talent door de hele organisatie te enthousiasmeren en nieuwe

waardegedreven diensten en klantervaringen kan ontwikkelen. Hoe dicht bij is uw organisatie bij dit ideaal?" [1= zeer veraf – 10 = heel dichtbij]

1.4 TWEE PIJLERS VAN DIGITALE VOLWASSENHEID

De digitale volwassenheidsmeting in de ICT Benchmark is gebaseerd op twee pijlers die samen een indicatie geven van de digitale volwassenheid van een organisatie.

1. **De digitale vorderingen van de organisatie.** Digitale vorderingen meten we op twee dimensies: die van het verbeteren van de digitale klantervaring door het bieden van digitale dienstverlening en die van het verbeteren van operationele efficiency van de organisatie. Excellente digitale klantervaring vraagt immers om een efficiënte procesuitvoering in de aan de achterkant. Digitaal volwassen organisaties moeten op beide dimensies investeren in ICT. Hoofdstuk 2 gaat hier verder op in.

2. Specifieke **cultuur- en organisatiekenmerken** van digitaal georiënteerde organisaties en hoe een gemeente daarop scoort. Het gaat hierbij om het digitaal DNA van de organisatie. Hogere scores op deze kenmerken betekenen het beter kunnen implementeren van nieuwe digitale technologieën en het doorvoeren van de daarmee gepaard gaande organisatieveranderingen. Ook kan digitaal talent beter worden geworven en aan boord worden gehouden. Hoofdstuk 3 gaat hier verder op in.

De scores van gemeenten op beide pijlers van digitale volwassenheid lichten we hierna verder toe.

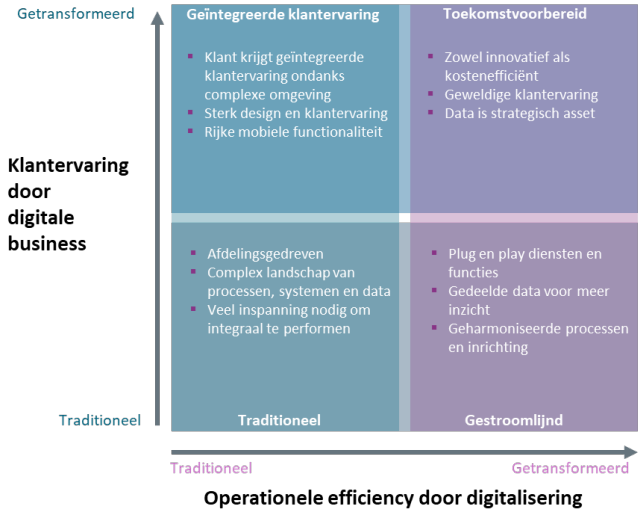
2 DIGITALE VORDERINGEN VAN GEMEENTEN

2.1 HOE SCOREN GEMEENTEN?

Bij digitale vorderingen meten we de voortgang op twee dimensies (Weill en Woerner, 2017):

1. het verbeteren van de digitale klantervaring;
2. het verbeteren van de operationele efficiency.

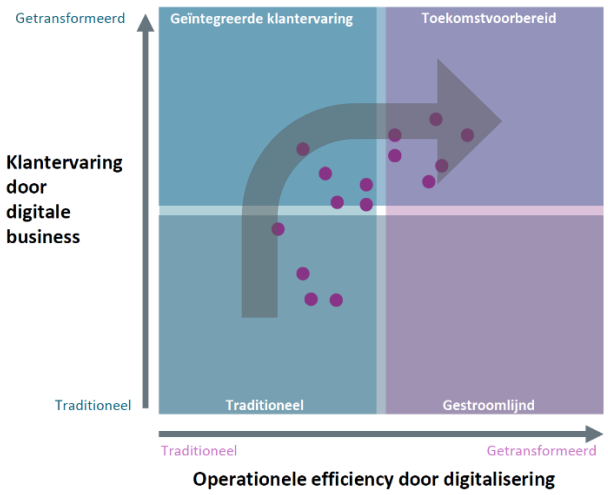
De kenmerken van het applicatielandschap per kwadrant geven we hieronder weer.



Figuur 3 - Dimensies van digitale volwassenheid

De deelnemende gemeenten aan de volwassenheidsmeting scoren verdeeld over de vier kwadranten (figuur 4). Hieraan is het volgende te zien.

- Een aantal gemeenten nog vanuit een traditionele ICT-omgeving werkt (kwadrant traditioneel).
- Een aantal gemeenten is gestart met digitale transformatie en biedt verschillende vormen van digitale dienstverlening aan burgers (kwadrant geïntegreerde klantervaring).
- Een derde groep gemeenten heeft een transformatie doorlopen op zowel de dimensie van digitale business als op het verbeteren van operationele efficiency en heeft daar ook hun backoffice (processen, systemen en data) op aangepast (kwadrant toekomstvoorbereid).



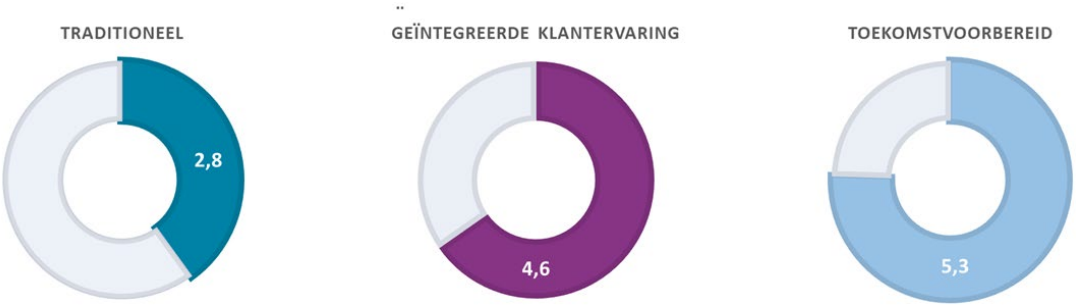
Figuur 4 - Scores van gemeenten op digitale volwassenheid.

De route die de deelnemende gemeenten aan dit onderzoek nemen bij hun digitale transformatie naar een toekomstvaste ICT-omgeving loopt via het kwadrant geïntegreerde digitale dienstverlening. Digitale dienstverlening aan burgers is de trigger en de business case om digitaal te gaan transformeren. Digitale dienstverlening aan burgers leidt vervolgens tot transformatie van de achterliggende operationele dienstverlening in een efficiënter ingerichte ICT-omgeving. Een omgeving met op elkaar afgestemde processen/informatiesystemen en gedeelde data voor meer inzicht en daarmee in verschuiving op de horizontale as van digitalisering. In de volgende paragrafen analyseren we de overeenkomsten en verschillen tussen de gemeenten in de verschillende kwadranten.

2.2 DIGITALE AMBITIES VAN GEMEENTEN

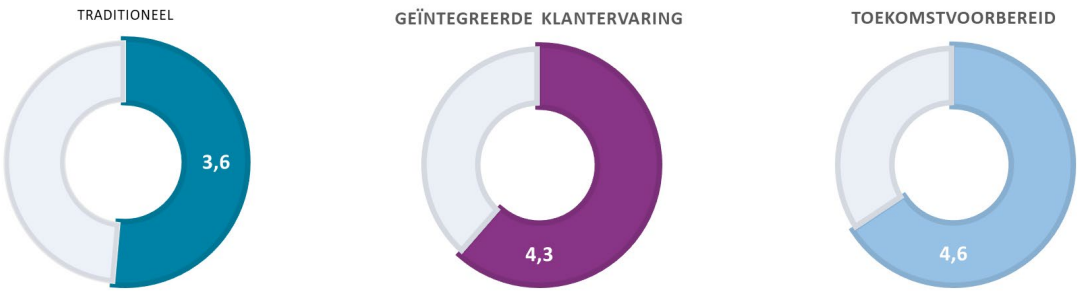
Wanneer we gemeenten in de verschillende kwadranten vragen naar de mate waarin zij hun digitale ambities ook in strategie hebben vertaald komt het volgende beeld naar voren.

- Gemeenten in het kwadrant 'toekomstvoorbereid' scoren zichzelf het hoogst, met gemiddeld een 5,3, op de vraag of digitale dienstverlening de kern van de gemeentelijke strategie vormt (figuur 5). Zij hebben dit ook het vaakst vertaald in een digitale strategie ter ondersteuning van hun bedrijfsstrategie (figuur 6).
- De meeste gemeenten hanteren een looptijd van hun digitale strategie van 1-3. Gemeenten uit het kwadrant 'toekomstvoorbereid' kijken het verst vooruit, 60% kijkt 1-3 jaar vooruit en 40% kijkt zelfs 3-5 jaar vooruit.



Figuur 5 – Mate waarin digitale dienstverlening de kern van de gemeentelijke strategie vormt.

"Digitale dienstverlening aan de burger vormt de kern van onze strategie." [score 1-7]

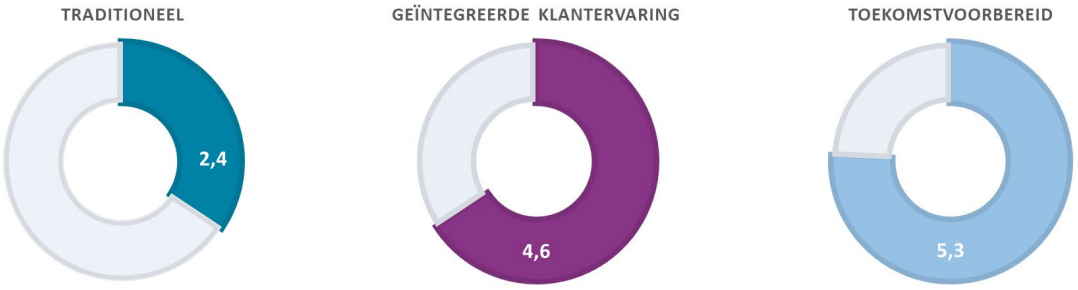


Figuur 6 – Mate waarin de digitale strategie die aansluit op de gemeentelijke strategie.

"Onze gemeente heeft een heldere en samenhangende digitale strategie die aansluit op onze bedrijfsstrategie" [score 1-7].

Tevens zien we dat gemeenten in het kwadrant 'toekomstvoorbereid' zichzelf gemiddeld een 5,3 scoren op de vraag of digitale innovaties in hun organisatie succesvol worden ontplooid waar gemeenten in kwadrant 'Traditioneel' deze vraag gemiddeld met een 2,4 beantwoorden (figuur 7).

We concluderen hiermee dat uitgesproken digitale ambities van gemeenten vertaald in een digitale strategie richting en tempo geven aan succesvolle uitvoering van digitale dienstverlening en digitaliseringsplannen.



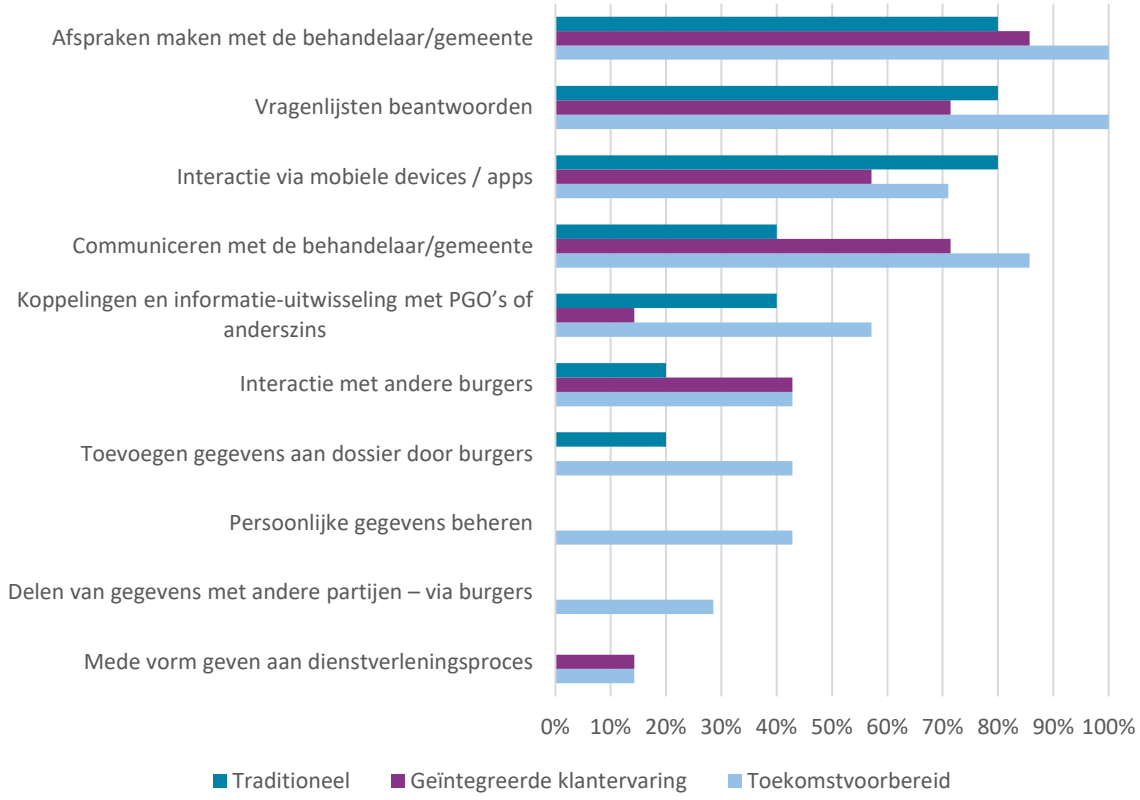
Figuur 7 - Mate waarin digitale innovaties succesvol zijn.

"De digitale innovaties die in onze organisatie worden ontplooid zijn succesvol" [score 1-7]

2.3 WELKE DIGITALE DIENSTEN BIEDEN GEMEENTEN AAN?

De verticale as van de kwadranntenmatrix geeft de mate aan waarin gemeenten digitale klantervaringen aan hun burgers aanbieden. Hoe meer variatie in digitale diensten des te hoger de score.

We zien dat gemeenten een waaier aan digitale diensten aan burgers aanbieden. Zeker waar het gaat om de basisdienstverlening van gemeenten, kunnen burgers digitaal formulieren invullen, fysieke afspraken plannen en communiceren met behandelaars van de gemeente.



Figuur 8 - Digitale diensten van gemeenten aan burgers.

"Onze gemeente biedt burgers digitaal de volgende diensten aan." [checkboxes en open invulveld]

De koplopers in digitale dienstverlening aan burgers zijn de gemeenten in het kwadrant 'toekomst voorbereid' van kwadrantenmatrix 'Dimensies van digitale volwassenheid'. Deze gemeenten bieden niet alleen de basisdiensten die andere gemeenten ook bieden, maar burgers daarnaast mogelijkheden om hun eigen gegevens te beheren en te delen met andere partijen. Een aantal gemeenten nodigt burgers ook expliciet uit om mee te denken over het vormgeven van het gemeentelijk dienstverleningsproces.

Toekomstplannen

Als we kijken naar de toekomstplannen van gemeenten het gebied van digitale dienstverlening dan worden de volgende onderwerpen het meest genoemd:

- het uitbreiden van de digitale dienstverlening;
- de inzet van internet of things (sensoren) bijvoorbeeld in de openbare ruimte;
- het ontwikkelen van webformulieren;
- het inzetten van sociale robots als chatbots;
- het inzetten van sociale media;
- een enkele gemeente noemt de inzet van virtual reality.

Het effect van deze plannen zullen we de komende jaren moeten gaan zien.

2.4 WAAR GEBRUIKEN GEMEENTEN DATA VOOR?

De horizontale as van de kwadrantenmatrix 'Dimensies van digitale volwassenheid' geeft de mate aan waardoor efficiencyverbetering van de eigen processen mogelijk zijn, gefaciliteerd door het

onderliggende applicatielandschap. We kijken daarbij onder meer naar hoe gemeenten met data omgaan, naar procesefficiency en naar de uitwisseling van gegevens met samenwerkingspartners.

Waar gebruiken gemeenten data voor?
We zagen hiervoor al dat datagedreven werken hoog op de prioriteitenlijst van gemeenten staan. Ook bij de vraag welke specifieke technologieën het komend jaar het meest belangrijk voor uw organisatie zijn, staan data bovenaan de lijst. In het volwassenheidsonderzoek hebben we ook uitgevraagd waar gemeenten hun data op dit moment voor gebruiken.

Figuur 9 - Gebruik van data door gemeenten.

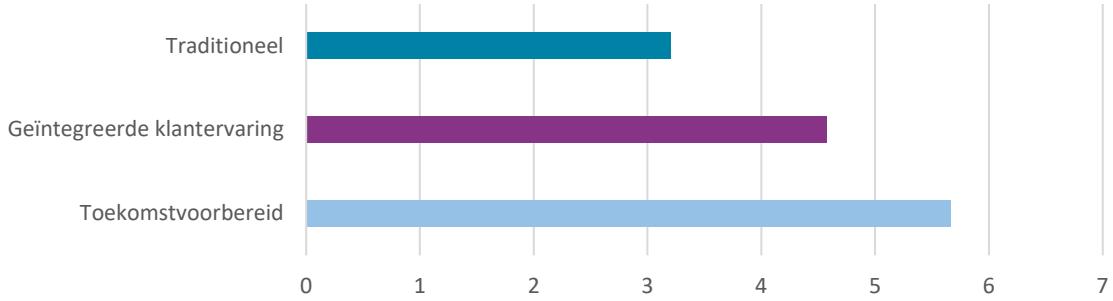
"Wij gebruiken de in onze organisatie beschikbare data, behoudens wettelijke eisen, actief voor de volgende vormen van data-analyse." [score 1-7]

Het beeld dat hieruit naar voren komt is dat het datagebruik bij de meeste gemeenten nog tot verdere wasdom, het dat geldt vervolgens ook voor datagedreven werken.

- De waardering van het huidige datagebruik voor externe verantwoording en interne sturing (gericht op interne verbetering) is nog gemiddeld. Hier kunnen blijkbaar nog professionaliseringsslagen worden gemaakt.
- Het gebruik van data voor waardecreatie door gemeenten (identificatie van innovatiekansen, predictive analysis en marketingdoeleinden) moet nog verder tot ontwikkeling komen met bij sommige gemeenten al een aantal eerste initiatieven.

Grip op data?
Een onderliggende vraag is in hoeverre gemeenten grip hebben op hun data in de vorm van datamanagement. Weten gemeenten bijvoorbeeld over welke data ze waar in hun applicatielandschap beschikken? Beschikken ze over gecombineerde/geaggregeerde dataverzamelingen?

Wij hebben bijvoorbeeld gevraagd of gemeente beschikken over een integrale klantregistratie als een zaaksysteem? Hier zien we een verschil in gebruik door de gemeenten in de verschillende kwadranten van volwassenheid.



Figuur 10 - Digitale klantregistratie (zaaksysteem).

"Wij maken gebruik van een gedigitaliseerde klantregistratie." [score 1-7]

De inzet van een integrale klantregistratie in de vorm van een zaaksysteem ondersteunt het verbeteren van procesefficiency en kwaliteit van dienstverlening van gemeenten in grote mate.

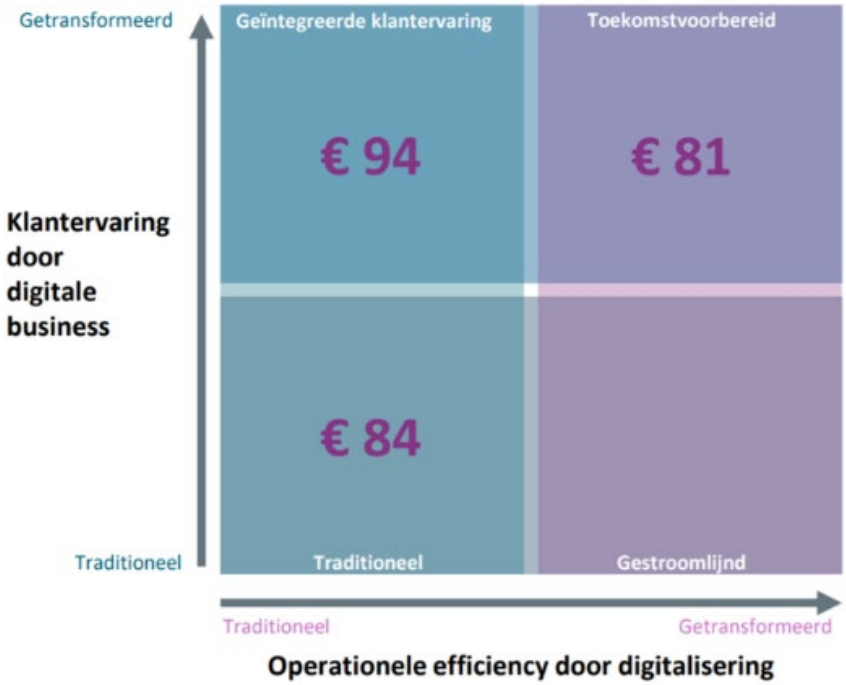
- De burger is snel te informeren over de voortgang en afhandeling van aanvragen.
- De voortgang van een zaak kan intern worden bewaakt.
- Werkprocessen voor de afhandeling van aanvragen kunnen worden gestroomlijnd, ook in de samenwerkingsketen.
- Er is snel management informatie te verkrijgen over behaalde serviceniveaus en normen.

Common Ground
Andere ontwikkelingen om de procesefficiency van gemeenten te verbeteren vinden plaats onder de vlag van Common Ground. Een gemeenschappelijk infrastructuur voor betere uitwisseling van data binnen de gemeentelijke samenwerkingsketen. De toepassing van Common Ground staat de lijst van thema's voor 2020, maar de weg er naar toe is nog lang. De komende jaren zal meer duidelijkheid geven hoe snel Common Ground verder zal worden geïmplementeerd.

2.5 ICT-KOSTEN PER VOLWASSENHEIDSTADIUM

Als we de scores op digitale ambities en vorderingen combineren met de ICT-kosten - door de gemiddelde ICT-kosten van gemeenten uit de benchmark per kwadrant te berekenen - zien we het volgende:

Interessant is om te zien dat de gemiddelde ICT-kosten van gemeenten in het kwadrant 'toekomstvoorbereid' lager zijn dan bij gemeenten in de andere twee kwadranten. Dit is overigens niet per definitie het geval in de zin dat iedere gemeente in het kwadrant lagere ICT-kosten heeft dan gemeenten in de andere kwadranten. Dit is het eerste jaar van de volwassenheidsmeting als onderdeel van de benchmark. Komende jaren zullen we de kostenontwikkeling verder volgen.



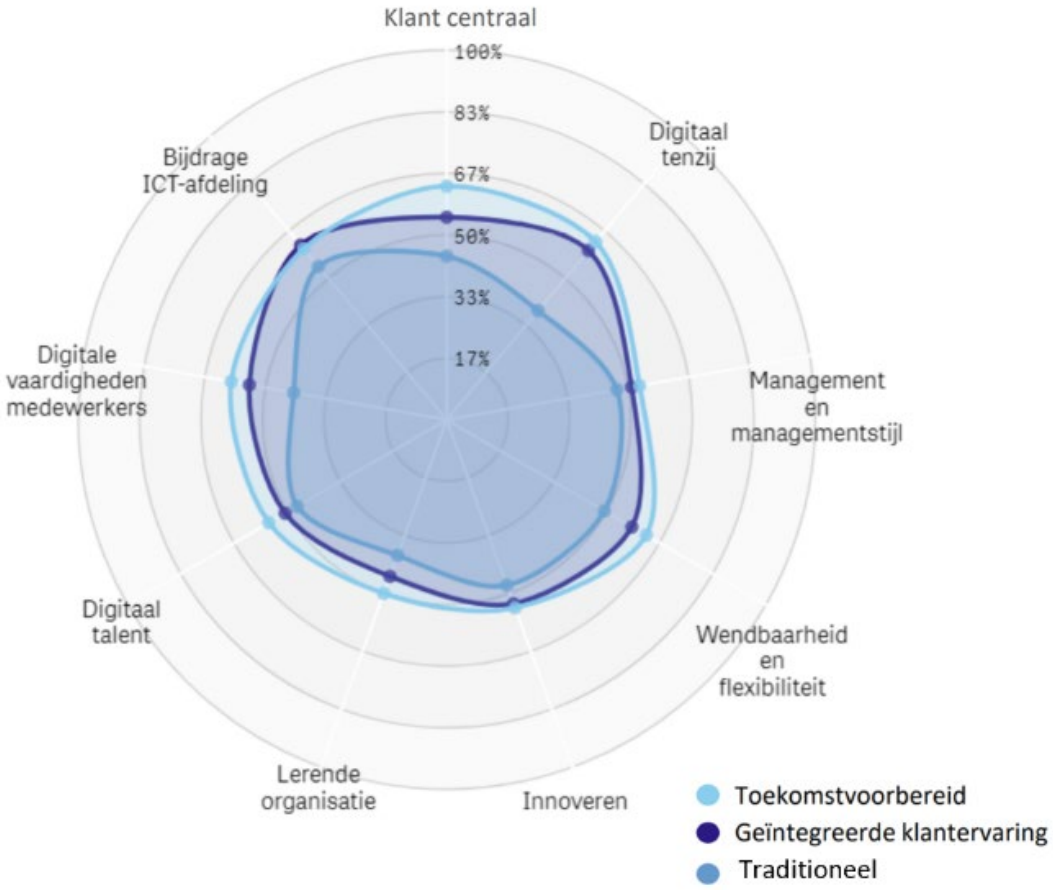
Figuur 11 – ICT-kosten per kwadrant

Wat wel zeker is, is dat gemeenten uit het kwadrant 'traditioneel' willen groeien in digitale volwassenheid meer zullen moeten investeren in ICT. Stap voor stap zal in digitale dienstverlening moeten worden geïnvesteerd en dit heeft ook impact op de ondersteunende dienstverleningsprocessen en achterliggende digitale infrastructuur, die hierop moeten worden aangepast.

3 CULTUUR- EN ORGANISATIEKENMERKEN

3.1 HOE SCOREN GEMEENTEN?

Wanneer we kijken naar de scores van gemeenten per kwadrant op de organisatie- en cultuurkenmerken, waar op basis van onderzoek door onder meer MIT digitaal volwassen organisaties in uitblinken, dan is er nog veel voortgang te boeken. De volgende bevindingen zijn het meest opvallend.



Figuur 12 - Scores van gemeenten per kwadrant op cultuur- en organisatiekenmerken.

De meeste gemeenten scoren op alle kenmerken zo tussen de 50-60% van het potentieel waar andere digitaal georiënteerde organisaties op scoren.

- Gemeenten in het kwadrant 'traditioneel' scoren zichzelf duidelijk lager op het kenmerk '**digitaal tenzij**'. Hierbij gaat het om de mate en snelheid waarmee (nieuwe) diensten en dienstverlening door de organisatie digitaal aan klanten beschikbaar kunnen worden gesteld. Hierbij is een verandering in de mindset van de organisatie naar het vooropstellen van de klant en digitale dienstontwikkeling van belang. Gemeenten in dit kwadrant zouden zich kunnen focussen op het verankeren van deze twee componenten in het DNA van hun organisatie en bij medewerkers.

- Daarnaast valt op dat de scores van gemeenten in alle kwadranten op het kenmerk '**innovatie en experimenteren**' dicht bij elkaar liggen. Hierbij gaat het om de mate waarin binnen de organisatie innovaties en experimenten worden aangemoedigd en de organisatie bereid is om risico en falen hiervan te accepteren. Misschien is dit niet de optimale strategie voor gemeenten en is eerder de strategie "if you can't fail fast, make sure you succeed slowly" aan de orde. Daarmee wordt bedoeld dat in organisaties waar geen cultuur is van experimenteren en risico's van falen durven te nemen, de focus beter kan liggen op het via de traditionele aanpak langzaam maar zeker resultaten boeken.
- Het kenmerk waar gemeenten in alle kwadranten unaniem laag op scoren is die van '**management en managementstijl**'. De mate waarin de manier van managen en de visie en kennis van managers voldoende digitale innovatie stimuleren. Het besef van digitaal is het nieuwe normaal is zeker bij de gemeentelijke top in de breedte nog onvoldoende doorgedrongen, beslissingen over de inzet van ICT kan niet aan ICT-deskundigen worden overgelaten. Dat geldt voor discussies over digitalisering in de gemeenteraad. Het is van belang dat bestuur en management zich verder bekwaamt in de discussie over digitalisering en de (maatschappelijke) impact van digitalisering. Het ontwikkelen van een basisbekwaamheid is nodig om de complexiteit van digitaliseringsprocessen in de gemeente te ontrafelen.

3.2 SUCCESFACTOREN VOOR HET SLAGEN VAN DIGITALE INITIATIEVEN

We hebben gemeenten gevraagd wat zij zien als de belangrijkste factoren die hebben bijgedragen aan het succes van digitale initiatieven van de gemeente.

Figuur 13 - Succesfactoren van digitale initiatieven.

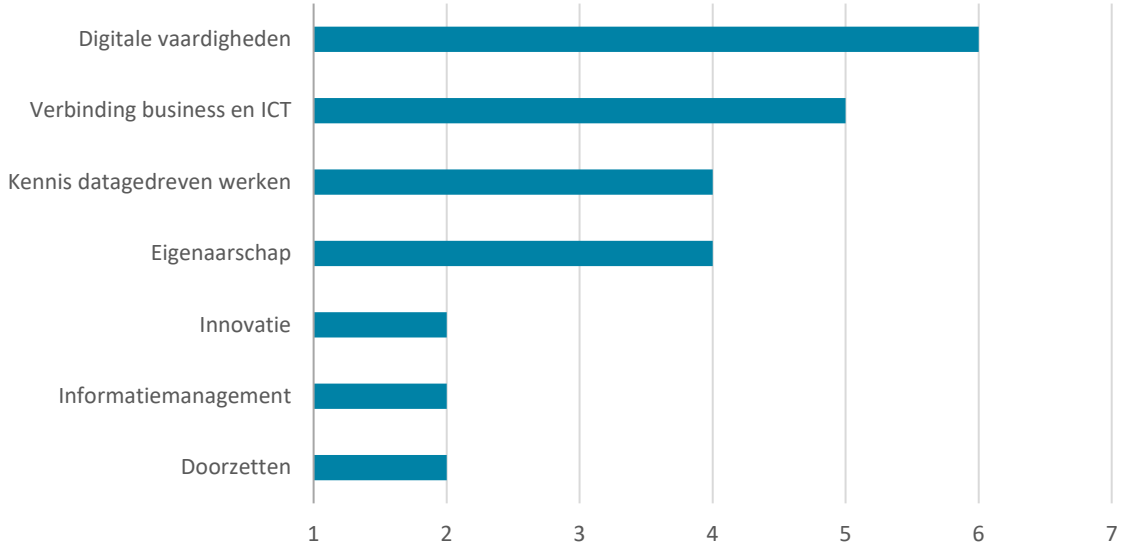
"Wat zijn naar uw mening de belangrijkste factoren die hebben bijgedragen aan het succes van digitale initiatieven van uw gemeente?" [open vraag]

We zien hier het volgende.

- Gemeenten in het kwadrant 'traditioneel' zien 'talent in de organisatie', 'voldoende middelen, 'samenwerking met technologiebedrijven' en een 'duidelijke strategie' als meest belangrijke succesfactoren. Strategische richting en middelen (geld en kennis) zijn hier belangrijke randvoorwaarden die moeten zijn geregeld om succesvolle digitale initiatieven te kunnen realiseren.
- Gemeenten in het kwadrant 'geïntegreerde klantervaring' zijn relatief gezien het verst gekomen met 'talent in de organisatie', 'voldoende middelen' en 'aandacht voor implementatie in de organisatie'. We zien daarnaast factoren als 'leiderschap', 'samenwerking met andere organisaties' en 'stimulering/subsidiëring door de overheid' als nieuwe succesfactoren worden genoemd ten opzichte van gemeenten in het kwadrant 'traditioneel'. Blijkbaar is het bij de digitale initiatieven van deze gemeenten gelukt om de verbinding met het (business) management te maken en de blik ook naar buiten te richten voor samenwerking en financiering.
- Voor gemeenten in het kwadrant 'toekomstvoorbereid' zien we een grote variatie in succesfactoren met relatief hoge scores voor 'aandacht voor implementatie in de organisatie' en voor 'leiderschap'. Het lijkt erop dat deze gemeenten al over een breder arsenaal aan talent, skills en middelen beschikken waardoor ze in staat zijn om een bredere waaier aan succesfactoren herkennen en kunnen genereren.

3.3 WELKE SKILLS ZIJN NODIG OM TE KUNNEN SLAGEN BIJ DIGITALE VERNIEUWING?

Zoals hiervoor naar voren kwam is voor alle gemeenten samen het beschikbare talent in de organisatie de meest cruciale factor voor het succes van digitale initiatieven. Aan welke skills, kennis en competenties hebben gemeenten dan het meeste behoefte om te slagen in digitale innovatie en dienstverlening? Hierbij is weinig verschil tussen de gemeenten in de verschillende kwadranten. Eigenlijk hebben alle gemeenten behoefte aan meer verbinding tussen de inzet van ICT en het primaire proces van gemeenten, waarin de ICT moet worden toegepast ('de business') en dat vraagt om meer digitale vaardigheden van medewerkers èn van het management. Eigenaarschap (visie) en doorzettingsvermogen aan de zijde van de opdrachtgever uit het primaire proces zijn belangrijk om tot succesvolle digitale initiatieven te realiseren. Daarnaast worstelen gemeenten met het gebrek aan kennis op het gebied van datagedreven werken, zowel in de toepassing ervan als in de formatie op het gebeid van datamanagement en -analyse.



Figuur 14 - Behoefte aan digitale skills, competenties en kennis.

"Aan welke skills, competenties en kennis heeft de organisatie op dit moment het meeste behoefte om te kunnen slagen in digitale innovatie en dienstverlening?" [open vraag]

4 MEER IMPACT MAKEN

4.1 DE KOPGROEP DOET HET DIGITAAL BETER, MAAR MOET INVESTEREN IN TRANSFORMATIEVE VAARDIGHEDEN

Gemeenten staan nog maar aan het begin van digitale transformatie, waarbij sprake is van een kopgroep (20%), gemeenten die onderweg zijn (60%) en startende gemeenten die nog een sterke oriëntatie op fysieke dienstverlening (20%) hebben.

Gemeenten uit de kopgroep zien digitale dienstverlening aan burgers in hoge mate als de kern van hun dienstverlening, zijn succesvoller in de realisatie van digitale innovaties, bieden een bredere waaier aan digitale dienstverlening aan en beginnen hun data langzamerhand ook voor externe waardecreatie in te zetten. Ook lijkt het erop dat zij lagere ICT-kosten hebben.
Op typische organisatie- en kenmerken van digitaal succesvolle organisaties scoren de gemeenten in de kopgroep slechts een fractie beter dan de andere gemeenten op onderwerpen als de klant centraal, digitale vaardigheden van medewerkers, digitaal talent ontwikkelen, lerende organisatie en flexibiliteit en wendbaarheid. Net als andere gemeenten scoort de kopgroep relatief laag op de mate waarin de managementstijl en de visie en kennis van managers voldoende digitale innovatie stimuleren. Het besef van digitaal is het nieuwe normaal is bij de gemeentelijke top nog onvoldoende in de breedte doorgedrongen. Beslissingen over de inzet van ICT wordt nog te vaak aan ICT-deskundigen overgelaten. Er zal daarom meer in transformatieve vaardigheden in de organisatie moeten worden geïnvesteerd.

Digitale dienstverlening aan burgers is bij alle gemeenten geen discussiepunt meer, al varieert het aanbod van basisdienstverlening tot meer uitgebreide dienstverlening waarbij burgers ook zelf meer zeggenschap over bijvoorbeeld hun gegevens krijgen. Datagedreven werken staat hoog op de agenda, terwijl de inzet van data in de breedte van de gemeentelijke beleidsvorming en dienstverlening nog duidelijk op gang moet komen. De Covid-19-crisis heeft duidelijk gemaakt hoe belangrijk ICT en digitalisering zijn voor onze samenleving. Ook in de publieke dienstverlening is digitaal inmiddels het nieuwe normaal. Het gebruik van data als instrument bij de crisisbeheersing is onmisbaar gebleken, digitaal samenwerken is bijna vanzelf gegaan en ook privacybescherming staat weer volop in de schijnwerpers. Covid-19 zou hierbij wel eens een katalysator kunnen zijn als het gaat om investeren in ICT en digitalisering. Maar extra investeren is niet genoeg. We kunnen gemeenten daarnaast nog de volgende adviezen meegeven.

4.2 DIGITAAL POTENTIEEL BENUTTEN

4.2.1 Management: geef commitment en sturing aan digitalisering

Erken dat digitaal en een belangrijk onderdeel, zo niet de kern, van de gemeentelijke dienstverlening is. Expliciteer de ambitie van de gemeente en het commitment van het management voor digitaal zowel in de gemeentelijke strategische plannen als in de ondersteunende digitale strategie. Digitaal tenzij en de burger centraal stellen geeft richting en tempo aan (digitale) gemeentelijke ontwikkelingen en focus van medewerkers. We hebben in deze volwassenheidsmeting gezien dat gemeenten die hun digitale ambities hebben uitgesproken en hebben vertaald in een digitale strategie hoger scoren op het succesvol realiseren van hun digitale initiatieven dan gemeenten die dat niet doen.

Digitaal als kern van de dienstverlening betekent dat inzet van ICT niet meer ondersteunend is maar leidend wordt in het vormgeven van de gemeentelijke activiteiten. Beslissingen over de inzet van ICT kan daarom niet meer aan ICT-deskundigen alleen worden overgelaten, maar hoort nadrukkelijk op de agenda van het management te staan. Eigenaarschap en opdrachtgeverschap van het management maakt hier een vanzelfsprekend onderdeel van uit. Het is daarom van belang dat bestuur en management zich verder bekwaamt in digitaal leiderschap en in de discussie over digitalisering en de (maatschappelijke) impact van digitalisering. Het ontwikkelen van een basisbekwaamheid is nodig om de complexiteit van digitaliseringsprocessen in de gemeente te ontrafelen.

4.2.2 Bepaal welke investeringen nodig zijn om digitalisering te versnellen

Pas het ICT-budget aan op de geformuleerde digitale ambities. Digitale transformatie vraagt om extra investeringen die elders moeten worden “terugverdiend”. Investeringen in digitale dienstverlening aan burgers aan de voorkant, vraagt om stroomlijning van processen, systemen en gegevens aan de achterkant. Het krijgen van grip op data kan bijdragen aan meer datagedreven werken, procesefficiency en betere kwaliteit van dienstverlening aan burgers. Stap voor stap kunnen vorderingen worden gemaakt in digitale vorderingen.

Waar nieuwe technologie wordt toegepast als bijvoorbeeld procesrobotisering, apps voor burgers of IOT voor smart city-toepassingen zal aandacht aan innovatie voor experiment en leren moeten worden besteed. Een budget voor digitale innovatie met een andere dan traditionele aansturing van ICT-projecten is hierbij aan te bevelen. Sturen op Return on Learning is daarbij initieel belangrijker dan sturen op Return on Investment. Kijk ook waar kan worden samengewerkt met andere gemeenten, en waar kan worden aangesloten bij regionale, provinciale of landelijke initiatieven. Uiteraard zijn de prioriteiten van de eigen gemeente hierin leidend.

4.2.3 Ontwikkel de juiste skills, cultuur en talent binnen de organisatie

Digitale transformatie gaat niet over technologie, maar vooral over het verwerven van de juiste skills en en mindset bij medewerkers en bij management. Bijna iedere softwaretoepassing en technologie die een organisatie wil inzetten is extern te verwerven, maar het vermogen van de organisatie om deze ook werkelijk toe te passen en zich aan te passen aan een meer digitale toekomst hangt af de skills van medewerkers en management.

Digitaal tenzij en de burger centraal betekent een andere grondhouding en mindset om de burger te bedienen. Zowel het gedrag van medewerkers als de gemeentelijke processen en ICT moeten hierop worden aangepast. Kennis van verandermanagement op managementniveau is hierbij onontbeerlijk. Daarnaast gaat het om het ontwikkelen van digitale vaardigheden van medewerkers in het primaire proces en het up-to-date brengen van skills bij de ICT-formatie. Hoe tegengesteld dit wellicht ook mag klinken, investeer daarbij vooral meer soft skills dan in de traditionele hard skills van medewerkers.

Inventariseer welke nieuwe skills nodig zijn, dicht het gat tussen wat nodig is en wat er nu is en zorg dat het potentieel aan digitaal talent dat de organisatie aan boord heeft aan boord blijft. Stuur deze veranderingen aan vanuit de top en vanuit een duidelijke digitale- en veranderstrategie.

5 DE ICT BENCHMARK M&I/PARTNERS

Al sinds 2004 ontwikkelt M&I/Partners ICT Benchmarks om de bedrijfsvoering binnen de publieke sector nog verder te optimaliseren. Inmiddels voeren we voor care, cure, woningcorporaties en gemeenten een jaarlijkse ICT Benchmark uit. De ICT Benchmarks van M&I/Partners geven inzicht in de prijs/prestatieverhoudingen van deelnemers met die van soortgelijke organisaties. De benchmarks zijn gebaseerd op een gedegen model voor het meten van ICT-kosten en de 'kwaliteit' van ICT. De ICT Benchmark levert vergelijkbare gegevens op en maakt het verhaal achter de cijfers zichtbaar. Het gaat om de lessen die organisaties leren en de verbeteringen die hiermee in gang gezet kunnen worden.

➔ Naar de ICT Benchmarks van M&I/Partners

Deelname aan de ICT Benchmark leidt tot een beter bewustzijn van de kosten en baten van ICT. Het resultaat? Organisaties kunnen beter sturen op ICT-investeringen en op de opbrengsten hiervan. Benchmarken is een manier om te kunnen verbeteren door te vergelijken met anderen, daarbij gaat het om drie stappen.

1. Plaatsbepaling: in kaart brengen en vergelijken van de eigen positie om te vergelijken met anderen.
2. (Zelf)normering: analyseren van de (eventuele) verschillen tussen de organisaties door inzicht te bieden en te begrijpen waaruit de verschillen bestaan.
3. Op weg naar 'verbetering': het 'verbeteren' en verkrijgen van 'grip' met de, tijdens het benchmarkproces, verworven informatie.

BRONNEN EN AUTEURS

BRONNEN

1 ICT Benchmark Gemeenten 2020, M&I/Partners.
2 "Who are the digital leaders in the Netherlands?", Het Financieele Dagblad/Vlerick, Transformers 200 magazine (24 juni 2017).
3 “The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every business”, 5 November 2012, MIT.
4 Peter Weill and Stephanie L. Woerner, “Is your company ready for a digital future?”, 4 december 2017, MITSloan Management Review Winter 2018.
5 Digitale klantervaring vraagt om een efficiënte backoffice | LinkedIn, blog van Karin Zwiggelaar, M&I/Partners, 2018.

AUTEURS

Karin Zwiggelaar
Karin.zwiggelaar@mxi.nl
06 51 54 01 54

Pim Freriks MSc
pim.freriks@mxi.nl
06 47 95 37 48