

Digitale Transformatie

Een succesvolle aanpak voor de hele organisatie

IMPACT MET OOG VOOR DE MENSELIJKE MAAT

De overheid van de toekomst maakt volop gebruik van data en technologie bij zowel beleidsvorming, dienstverlening als uitvoering. Alleen zo kun je als overheidsorganisatie maatschappelijke vraagstukken doorgronden en snel inspelen op wat leeft en speelt onder inwoners en ondernemers. Data en technologie bieden kansen om de slagkracht van overheden en uitvoeringsorganisaties, zoals Omgevingsdiensten en Sociale Wijkteams, te vergroten. Wij zien dat veel publieke organisaties al succesvol experimenteren met data en technologie, maar dat het opschalen en het werkelijk onderdeel maken van de organisatie nog niet lukt. Dat is jammer, want daardoor gaat veel potentie verloren.

Tegelijk realiseren wij ons goed dat overheden geen start-ups zijn en moeten ontwikkelen binnen een politiek-bestuurlijke context. Het bewustzijn van ethische dilemma's is cruciaal. Juist in een digitale wereld is het belangrijk om als overheid empathisch en nabij te blijven. Dit betekent het benutten van de digitale mogelijkheden en tegelijkertijd oog houden voor de menselijke maat. Wij zien dat als dé grote uitdaging in de publieke sector voor de komende jaren.

EEN ONTWIKKELVRAAGSTUK

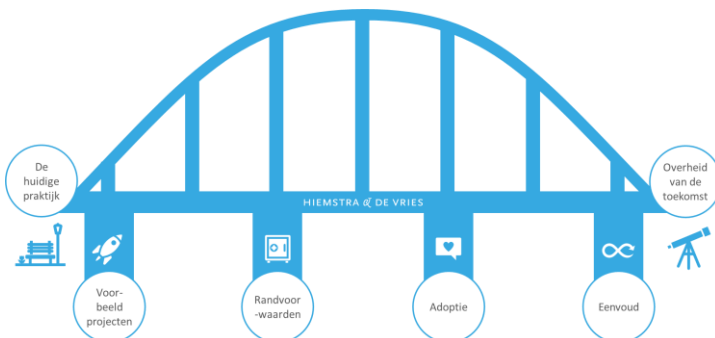
In de praktijk merken wij dat de term digitale transformatie verschillend wordt uitgelegd. *Onder digitale transformatie verstaan wij het vergroten van je impact als organisatie door gebruik van data en technologie.* Digitale transformatie gaat daarmee verder dan digitalisering. Het gaat om de ontwikkeling van de achterliggende processen en mensen die samen maatschappelijke impact realiseren. Daarmee is digitale transformatie geen tijdelijk project, maar een continu ontwikkelproces van denken, doen en leren.

Wat ons betreft gaat de digitale transformatie dus niet (alleen) over het organiseren van de inrichting en de tools, maar vooral ook om gedragsverandering: zorgen dat professionals (juist bij beleid, uitvoering en dienstverlening) vanuit inzicht en opgedane ervaring de mogelijkheden van data zien, omarmen en gebruiken. Daarvoor is het nodig dat er een brug geslagen wordt tussen beleid en uitvoering en informatievoorziening en technologie in de organisatie.

DE PIJLERS VAN DE BRUG

De digitale transformatie kan niet zonder een inspirerend toekomstverhaal dat medewerkers helpt om te begrijpen wat toekomstige ontwikkelingen betekenen in de praktijk. Welke gevolgen hebben digitale en technologische ontwikkelingen voor de opgaven waar zij aan werken? Welke kansen biedt het om het werk anders te doen samen met partners? Samen hierover in gesprek zijn, daar begint het mee.

Dit toekomstverhaal is voor ons het vertrekpunt om tot een hanteerbare aanpak te komen. De brug is daarvoor ons favoriete model (zie het plaatje hieronder). De brug bestaat uit vier pijlers: voorbeeldprojecten, randvoorwaarden, adoptie en eenvoud. In de organisaties waar wij komen zien we dat medewerkers al vaak aan één of meerdere pijlers werken, maar uiteindelijk zijn alle vier de pijlers nodig om tot een succesvolle aanpak te komen. De vier pijlers vormen ook de basis voor ons Digitaal Leiderschapsprogramma. Het is erg belangrijk dat leiders in de organisatie het belang van de digitale transformatie zien, begrijpen, toepassen en ook uitdragen.



Pijler 1: Voorbeeldprojecten (Rocket Projects)

Voorbeeldprojecten (ook wel *experimenten* of *pilots* genoemd) zijn projecten die de meerwaarde van de nieuwe manier van werken met data en technologie laten zien. Het opstarten hiervan creëert bewustzijn van de kansen die nieuwe ontwikkelingen kunnen bieden en geeft zicht op de complexiteit van de verandering. Door successen en leerervaringen te delen ontstaat meer vertrouwen in het werken met data en technologie en zicht op wat daarvoor nodig is in de organisatie.

Pijler 2: Randvoorwaarden (Readiness)

Met alleen voorbeeldprojecten red je het niet. Er zijn verschillende randvoorwaarden nodig om de nieuwe manier van werken met data en technologie tot norm te maken. Hoe goed is bijvoorbeeld de datakwaliteit? Het in huis halen van de benodigde datakennis en -expertise om data te verzamelen, te analyseren en te beheren is nodig om de successen op te volgen. Maar bovenal is het nodig dat professionals uit beleid, dienstverlening en uitvoering al in een vroeg stadium met IT/IV aan tafel zitten om samen de innovaties te starten. Daarvoor kun je een aantal basisprocessen inrichten. Bij wie kunnen

deze professionals terecht met datavragen, hoe stellen we prioriteiten en welke processen creëren we voor het beheer van de data, dashboards en toepassingen (*de data governance*)?

Pijler 3: Adoptie (Adoption)

Parallel aan het creëren van randvoorwaarden is het van belang om de ontvankelijkheid van medewerkers, leiders, bestuurders en in- en externe partners te versterken om te werken en denken op een manier die past bij digitale transformatie. Voor beleid- en uitvoeringsprofessionals kan het gebruik van nieuwe begrippen en toepassingen nog onnatuurlijk aanvoelen. Het gaat om het, samen met IT/IV, ontwikkelen van een innovatiecultuur met de bijbehorende competenties om data en technologie stelselmatig in te zetten. Het belang van deze pijler wordt vaak onderschat.

Pijler 4: Eenvoud (Simplicity)

Om de digitale transformatie te laten slagen is tot slot eenvoud een kritische succesfactor. Houd (1) het ontwerp van de data- en technologische oplossingen zelf eenvoudig. Kies (2) voor eenvoudige organisatievormen bij het innoveren. Zorg (3) dat je stopt met zaken om ruimte te maken. De verleiding is groot om het nieuwe naast het bestaande te doen. Dat kan niet: zonder snoeien gaat niets bloeien. Waar kun je mee stoppen? Denk hierbij aan regels, gewoonten en overtuigingen die een nieuwe manier van werken in de weg staan zoals het werken met documenten in plaats van datastromen. Denk ook aan werkzaamheden die niet langer nodig zijn, bijvoorbeeld het handmatig uitvoeren van controles.

WAT WIJ DOEN

Wij helpen bij het ontwikkelen van een organisatiebrede aanpak:

- De ontwikkeling van jullie eigen toekomstverhaal over de toepassing van data en technologie in het werk
- De ontwikkeling van leiders in onze leergangen Digitaal Leiderschap. Daar mixen we inhoudelijke kennis met werkelijke praktijkervaringen (realiseren voorbeeldprojecten met leiders)
- De vertaling van strategie naar uitvoering met ons project- en programmamanagement
- Advies over de inrichting van de bedrijfsvoering: wat is er nodig om deze toekomstbestendig te maken?
- Het opstarten en begeleiden van netwerksamenwerking tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven om samen te leren

“Wij helpen blijvend impact te realiseren met data en technologie. Opgeven doen we niet, ook als de praktijk weerbarstig blijkt.”



Johanna Kolk



Pol van Tuijl



Marc Buiks