

# De cruciale rol van de gemeentesecretaris bij digitale transformaties

Sinds de jaren negentig heeft ook bij gemeenten de digitalisering een enorme vlucht genomen. Of we het nu hebben over persoonsgegevens, belastingaanslagen, uitkeringen, beheer van openbare ruimte, planning en controle, of toezicht en handhaving, overal hebben data en informatie een essentiële rol ingenomen in de primaire en ondersteunende taken van gemeenten.

**D**e ontwikkelingen volgen zich inmiddels zo snel op dat digitalisering zich ontpopt als een "enabler" voor maatschappelijke ontwikkelingen in plaats van een volger en "middel". Hoe houden we daarbij het stuur in handen?

PwC sprak met vier gemeentesecretarissen over de betekenis en gevolgen van de versnellende digitalisering voor de gemeentelijke organisatie en de rol van de secretaris: Astrid van de Klift (gemeente Veenendaal), Martiene Branderhorst (gemeente Gouda), Bart Drewes (gemeente Bronkhorst) en Martin van Vliet (gemeente Vlissingen).



Martin van Vliet (fotograaf A. Bos)



Martiene Branderhorst



Astrid van de Klift (Fotostudio 7)

**Het waarom van digitalisering: toegevoegde publieke waarde en legitimiteit**

De mogelijkheden lijken onbegrensd, maar als gemeente moet de vraag van de burger en de publieke waarde steeds centraal blijven staan, zo vinden alle geïnterviewden. "De maatschappelijke opgave geeft de richting aan en zowel onze rol als de digitalisering staan in dienst daarvan", zegt Martin van Vliet.

De rol van de gemeente zal drastisch veranderen, stelt Astrid van de Klift: "Gemeenten zijn altijd nodig, maar heel veel processen die geraakt worden door digitalisering en automatisering veranderen zodanig dat de positionering van de gemeente echt anders wordt".

Daarbij blijft het belangrijk dat de vraag van de samenleving centraal staat, vult Bart Drewes aan. "Wij moeten scherp zijn op wat de toegevoegde waarde voor de publieke waarde is. Martiene Branderhorst voegt daar het begrip "legitimiteit" aan toe. "Er is heel veel mogelijk met data en we kunnen het breed inzetten, maar de overheid moet de "legitimiteitsvraag" altijd kunnen beantwoorden. Dat blijkt ook uit het recente voorval bij het fraude-opsporingssysteem SyRi, waarbij in Rotterdam de burgemeester in juli dit jaar de stekker eruit trok".

**Visie Buiten naar binnen**

"De vertaling van de vraag in de samenleving in een visie en strategie is de belangrijkste succesfactor", zegt Martin. "In Vlissingen hebben wij een heldere visie en filosofie: "Wij bouwen aan Vlissingen" daarin wordt op basis van het DNA van de stad, uitgewerkt dat wij meer buiten met ondernemer en burger gaan doen en minder in het gemeentehuis te zien zullen. Wijkcoördinatoren spelen een belangrijke rol. Ze observeren niet alleen, ze pakken het ook op en zoeken de juiste mensen die de juiste vraag op de juiste manier kunnen beantwoorden. Alle teams gaan ermee aan de slag, alle 355 medewerkers gaan door een (digitale) waaier van gebaseerd op onze dienstverleningsfilosofie."

Het is belangrijk dat de gemeente een "droom" durft te formuleren en te combineren met concrete initiatieven, vinden zowel Astrid als Bart. Het gaat erom hetgeen gebeurt in opgaves, netwerken, en ketens te vertalen in concrete processen en projecten. Ook de regionale component is daarbij van belang. Astrid: "Wij werken in Veenendaal samen in de regio Foodvalley (acht gemeenten in de Gelderse Vallei) op een manier dat de deelnemers van elkaar leren. Iedereen pakt eigen initiatieven op, zodat ze dat uit kunnen wisselen. Ede zet bijvoorbeeld in op robotiseren van dienstverlening. Bameveld kijkt naar blockchaintechnologie en smart contracts en Veenendaal zet in op smart mobility". Al deze ervaringen delen we weer met elkaar."

**Waar staan de gemeenten? Voorbeelden van projecten**  
Waar in Vlissingen de nieuwe visie op dienstverlening mooie voorbeelden oplevert, is dat ook het geval in Bronkhorst. Bart: "Wij hebben de mogelijkheden dat burgers een "bon" voor gratis huishoudelijke hulp kunnen inzetten. In de driehoek van burger, gemeente en uitvoerende partij geeft dat wel veel administratief gedoe. Een medewerker kwam met het idee voor een pilot om dat met blockchain te realiseren met als doel administratieve lasten te besparen, rechtmatig te zijn en vooral om snel te vraag te kunnen behandelen. Het vraagt wel een hele andere benadering intern, maar ook andere samenwerking met leveranciers. Als secretaris heb ik dat omarmd en verder gebracht."

Astrid komt met een ander mooi voorbeeld uit Veenendaal, waar de gemeente probeert meer grip te krijgen op sociaal domein: "We hebben daarvoor zogenaamde Innovatie makelaars aangesteld. Zij kijken vanuit de

processen naar de data en hebben echt een ander profiel met nieuwe kennis en vaardigheden. Ook wordt de verbinding gelegd met de data-centers van het CBS. Daaruit ontstaat echt nieuwe energie.”

“In Gouda”, zegt Martiene, “werken we samen met o.a. Universiteit Utrecht in een zogenaamde datawerkplaatsen; Living lab met combinatie van praktijk, reflectie en onderzoek. Daarin pakken we thema’s op die in korte tijd moeten leiden tot een product. Aan de voorkant van investeringen vormen we een data-team met een aantal mensen die vanuit diverse perspectieven in korte tijd kijken met verschillende invalshoeken vanuit de inhoud, de politieke invalshoek, de ethische kant, en dataexpertise. We proberen snel te analyseren of we alles in huis hebben en welke witte vlekken er zijn om te komen tot een concreet resultaat.”

Maar ondanks alle pilots en initiatieven vindt Martiene dat er nog niet voldoende gebeurt. “De echte digitale transformatie (anders werken, structuur aanpassen, HR-beleid, politiek meenemen en organisatiecultuur

veranderen) zie ik nog niet. Ik zie veel initiatieven, maar we moeten deze fase nu voorbij zijn en van start-up naar scale-up gaan.” Daarbij wijst de gemeentesecretaris van Veenendaal op een aantal belangrijke randvoorwaarden, die ook door de andere secretarissen worden onderschreven. Zo vinden ze verwachtingsmanagement bij de politiek belangrijk. In innovatie zit opgesloten dat dingen ook mislukken. Binnen een politiek bestuurlijke omgeving is dat een risico, want er wordt geïnvesteerd en dus moet er ook iets worden opgeleverd. Dat zaken kunnen mislukken moet aan de voorkant heel duidelijk zijn.

## “Als je die niet kent, kun je ook niet voorgaan in de ontwikkelingen”

Martiene geeft aan dat het zorgvuldigheids- en motiveringsbeginsel zeer belangrijk zijn: “Als overheid moet je kunnen uitleggen als bijvoorbeeld robotisering en Artificial intelligence worden toegepast, wat er gebeurt en ook welke algoritmes worden gebruikt”.

Ook komt het begrip data-inclusiviteit naar voren. Martiene en Martin benoemen daarbij dat de overheid er voor alle burgers is, maar dat niet iedereen even goed kan omgaan met data en de digitale kanalen. Om die reden moeten er meerdere kanalen in de dienstverlening blijven bestaan. Astrid en Bart geven daarbij wel aan dat dit een tijdelijk probleem is. “Het is verrassend hoeveel mensen, ook ouderen en mensen die laag opgeleid zijn, nu al online winkelen, reizen boeken en social media gebruiken”.

### Het is geen IT-feestje

Over de aanlegroute zijn de secretarissen het allemaal eens. Digitale transformatie is een mensvraagstuk dat getriggerd wordt door de snel ontwikkelende technologie en moet ook zo worden benaderd. In Veenendaal is het project ‘informatiesamenleving’ daarom juist niet belegd bij de ICT-afdeling. In Gouda worden veel digitaliseringsprojecten nu meer gekoppeld met de strategie van de organisatie, aldus Martiene. “Strategie betekent automatisch dat het dus niet exclusief een IT-probleem is”. In Gouda trekt HR deze digitale ontwikkelingen. De steun van het topmanagement is daarbij volgens Martin wel nodig om te



Bart Drewes

zorgen dat mensen op de werkvloer de beweging gaan trekken. “Het is belangrijk dat de digitale vaardigheden van de mensen in de organisatie het tempo van de continue veranderingen kunnen volgen. Iedereen en niet alleen de data-specialisten en digitale voorlopers”

### Rol secretaris is cruciaal

In deze turbulente tijd van veranderingen en in de politieke realiteit kan de gemeentesecretaris een bepalende factor op de lange termijn zijn. De rol van de secretaris is anders dan vroeger. Het gaat verder dan de juiste mensen op de juiste plek brengen. “Tegenwoordig moet je vaker in processen duiken om dingen mogelijk te maken. Het gaat verder dan alleen organiseren. Soms moet je je er ook mee bemoeien, maar als het dan ‘loopt’ moet je ook weer durven loslaten en anderen in positie brengen”, stelt Bart.

Astrid vindt het heel belangrijk om in je netwerk te scannen wat de ontwikkelingen zijn. “Als je die niet kent, kun je ook niet voorgaan in de ontwikkelingen”. Ik wil graag echt betrokken zijn in plaats van alleen maar artikelen lezen. Niet alleen volgen wat er gebeurt, maar ook zaken een zetje geven”. Zij vervolgt: “Secretarissen bekennen nu wel meer kleur dan vroeger. Toen waren ze de secretaris van het bestuur en soms meer manager, maar ze zijn nu ook echt op strategisch niveau betrokken op lokaal, regionaal en landelijk niveau”.

Bart ziet een aantal belangrijke thema’s voor secretarissen op het terrein van digitalisering: “We moeten mensen stimuleren om kansen te zien en nieuwsgierig te zijn wat er buiten gebeurt en ervaringen uit te wisselen met partners. Verder is het belangrijk dat we technologische ontwikkelingen echt volgen en in de organisatie introduceren. En zorgen dat de digitale mogelijkheden worden verbonden met onze opgave. Ook daar geldt: aan de ene kant een mooie grote droom gekoppeld aan publieke waarde en aan de andere kant concrete projecten doen.”

Martin geeft op zijn beurt aan dat de secretaris een belangrijke rol heeft om het bestuur mee te nemen. Zij bepalen immers de richting, moeten besluiten nemen en daar achter staan. In Vlissingen worden politiek en bestuur actief betrokken in sessies. De ambities moeten doorklinken in het coalitieakkoord en de programmabegroting.

### Een oproep voor de VGS

Over de eindconclusie zijn de vier gemeentesecretarissen het eens: samen met hun collega’s moeten ze vooropgaan in de digitale transformatie. De secretaris moet daarbij naar buiten kijken, richting geven, verbinden, voorwaarden scheppen, mensen nieuwsgierig maken, lef tonen en plezier maken.

Om die slag te maken, zien alle vier een rol voor de VGS. Niet alleen kennis delen, maar samen op weg om de rol van de secretaris te versterken. En daarbij ook de interactie met andere maatschappelijke sectoren versterken.

## Auteurs



Chantalle Wullems

PwC Partner Digitalisering in publieke sector

Email: chantalle.wullems@pwc.com

Telefoon: 06-10944483



Peter Teunisse

PwC Sr Director Organisatie advies

Lokale overheden

Email: peter.teunisse@pwo.com

Telefoon: 06-51504610