**Concept-Plan van Aanpak**

**voor Week van de *Digitaliseringsstrategie Almere 2022 - 2026***

(versie 0.3, 16 juli 2021)

1. **Context**

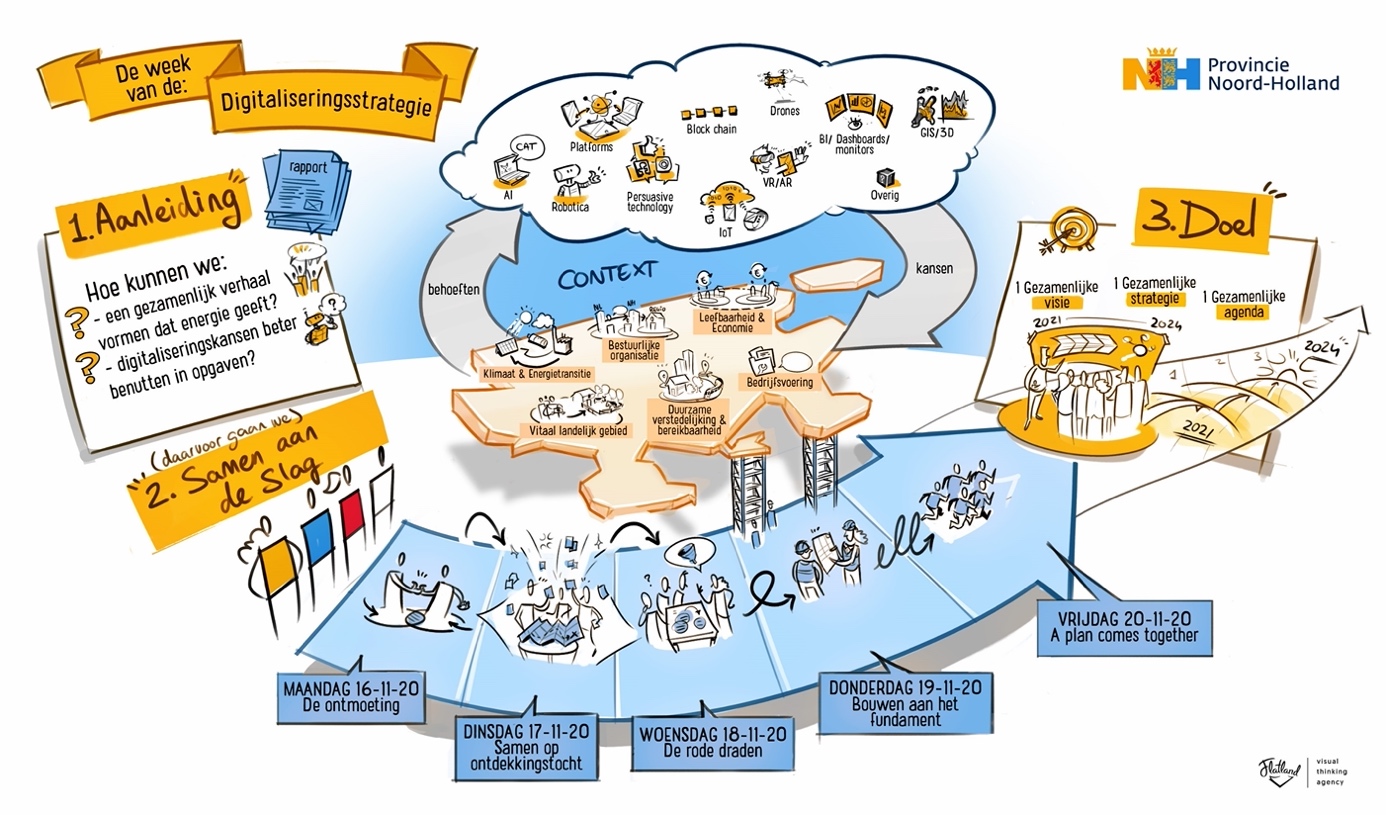
In 2019 heeft het college van B&W een beleidsintensivering vastgesteld om binnen Almere te komen tot een digitale transformatie. Een van de onderdelen is om de huidige en toekomstige opgaven van een duidelijk, door de raad vastgestelde visie te voorzien: Visie Digitale stad Almere. Vanuit het programma Digitale Stad en Innovatie stellen we voor om deze visie te koppelen aan een digitaliseringsstrategie voor Almere voor de periode 2022-2026. Deze strategie zou de input kunnen vormen voor het op te stellen college-akkoord na de verkiezingen in 2022.

We zouden hiervoor de volgende stap willen zetten: de gezamenlijke ontwikkeling van één collectieve ambitie, vanuit deze ambitie vloeit een visie voort die we willen concretiseren door middel van een strategie. Een organisatie-breed verhaal dus. Dat moet een verhaal worden dat wervend en inspirerend is, dat richting geeft voor het brede terrein van ‘informatievoorziening, data, nieuwe technologie en innovatie’, dat de gehele organisatie bindt, dat de onderlinge afhankelijkheden benoemt en dat kraakhelder is over de resultaten voor de komende vier jaar. Noem het *de digitale uitvoeringsstrategie van de gemeente Almere voor de periode 2022 – 2026*. Het is de bedoeling dat in 2026 de organisatie beter in staat is om op basis van data beleidsbeslissingen te nemen. Dat betekent meer inzicht in effecten van beleid, betere sturing op (on)gewenste resultaten en effectievere inzet van middelen.

Meestal duren dit soort strategietrajecten een lange tijd voordat het gewenste resultaat wordt bereikt. Dit willen we nu anders doen. We willen de digitaliseringsstrategie in een korte tijd opleveren en dit met de belangrijkste stakeholders binnen de organisatie gaan doen. Dit vraagt veel van de organisatie maar levert ook veel op. Naar verwachting leidt dit tot meer draagvlak, een integrale aanpak en zal beter beklijven. Bovenal zal het de aandacht voor het onderwerp op de kaart zetten, iets waar nu nog niet in is voorzien en waar ook vanuit de gemeenteraad behoefte aan is.

Deze strategie wordt binnen één week opgeleverd. Dat moet kunnen. Bijvoorbeeld in een pressure cooker samen met leidinggevenden, de meest betrokken medewerkers en een aantal externe partijen. Alle relevante bouwstenen zoals bijvoorbeeld het beleidskader Digitale Stad kunnen hierbij op tafel komen. Sommige van deze bouwstenen hebben een kaderstellend en daarmee een wat abstract karakter. De bedoeling van de digitale uitvoeringsstrategie is nu juist om richting te geven. Wat gaan we de komende jaren concreet doen? Medewerkers die op een bepaald deelterrein werkzaam zijn moeten aan de hand van deze uitvoeringsstrategie direct kunnen aflezen wat hun bijdrage is aan ‘het grotere geheel’. De geactualiseerde datastrategie die in het kader van het coalitieakkoord begin 2022 zal worden opgeleverd is vanzelfsprekend het vertrekpunt voor deze uitvoeringsstrategie. Mogelijk het belangrijkste van deze week is dat we de digitaliseringsstrategie langs de diverse gemeentelijke opgaven gaan opzetten.

Deze aanpak is geïnspireerd op de aanpak die de Provincie Noord-Holland heeft gevolgd om tot een dergelijke strategie te komen:



Bij dit plan dat door de Provincie Noord-Holland is opgesteld horen twee bijlagen. Deze zijn ter inspiratie bijgevoegd. Bijlage-1 bevat het uitgewerkte conceptprogramma voor de week. Bijlage-2 geeft een aantal voorbeelden van digitaliserings- en datastrategieën van andere overheden. Deze bijlage heeft een illustratief karakter. Zij laat zien dat er een grote variëteit aan strategieën bestaat. Zowel naar doel als opzet. Elke organisatie kiest de strategie die haar binnen de gegeven context het meest kan opleveren. Met andere woorden: één ‘beste’ strategie bestaat niet. De gemeente Almere zal dus ook haar eigen strategie moeten ontwikkelen.

Borging en afstemming

Snuffelstage

Lab om te kijken wat werkt

Link met floriade

De organisatie van deze week is afgestemd met CIO-Office(Rob Koole), de Business Information Managers en HRM en zij leveren input aan de organisatie van deze week. Daarnaast is ook vanuit de “business” positief gereageerd. Het blijft natuurlijk niet bij deze week. Het doel is om uiteindelijk digitalisering een structureel karakter te geven bij de uitvoering van onze werkzaamheden. Dat betekent dat deze week het startpunt is en dat de uitvoering van de digitaliseringsstrategie een onderdeel wordt van de dagelijkse werkzaamheden. Idealiter zou de borging er als volgt uit moeten zien:

* Medio oktober start week van de digitalisering;
* Eind oktober sessie met raad en college over digitaliseringsstrategie en te maken keuzen  
  Vanaf november uitwerking keuzen in uitvoeringsplan voor komende jaren, dit plan dient onderdeel te zijn van de diverse jaarplannen van de afdelingen. Hierin dient ook aandacht te komen voor de competenties die medewerkers moeten hebben (strategische personeelsplanning - SPP);
* Eind 2021 besluit om digivaardigheden onderdeel te laten zijn van beloning- en beoordelingsystematiek;
* Jaarlijkse verantwoording over uitvoering digitaliseringsstrategie aan de gemeenteraad. (en inbedding van de verantwoording in de diverse sturingscycli), dit is tevens het moment om strategie te herijken;
* Voortgang opnemen in de bedrijfsvoeringsmonitor.

**Doel en opzet van dit plan**

Dit plan van aanpak heeft tot doel om de directie/het College te informeren over alle relevante aspecten rondom de Week van de Digitaliseringsstrategie. De opzet is als volgt.

* Doel van de week (zie 3.)
* De Digitaliseringsstrategie in al zijn facetten (zie 4.)
* Opdrachtgever en opdrachtnemer (zie 5.)
* Deelnemers aan de week (zie 6.)
* Uitgangspunten van programma (zie 7.)
* Planning en tijdstip van de week (zie 8.)
* Locatie (zie 9.)
* Budget (zie 10.)

1. **Doel van de week**

Het doel is vanzelfsprekend de gezamenlijke totstandkoming van de Digitaliseringsstrategie. Deze week is de start van een gezamenlijke aanpak en het genereren van energie en inzicht voor de deelnemers en directie in de digitaliseringsopgave van onze stad. Op basis van deze strategie wordt vervolgens ook het gesprek met de gemeenteraad gevoerd over prioritering en financiering van de verschillende opgaven.

1. **De Digitale Uitvoeringsstrategie in al zijn facetten**

De nieuwe strategie wordt hieronder uitgewerkt aan de hand van de volgende facetten:

* Doel en stijl (zie 3.1)
* Opzet (zie 3.2.)
* Vorm van de strategie (zie 3.3)
* Vervolg na vaststelling (zie 3.4)
  1. ***Doel en stijl***

Qua doel moet de strategie:

* in overeenstemming zijn met de doelen van andere strategische documenten zoals het beleidskader Digitale Stad; en met de concernstrategie en strategie van de belangrijkste organisatie onderdelen.
* richtinggevend zijn voor de gehele organisatie (*collectieve ambitie*) en een aantal vervolgtrajecten;
* helder zijn over de te bereiken resultaten voor de komende vier jaar en over de prioriteitsstelling daarin (dus ook: wat doen we niet meer?);
* de onderlinge afhankelijkheden benoemen en dus ook ieders bijdrage aan het grotere geheel;
* Iets zeggen over de implementatie? Veranderkundige aspecten?

Qua stijl moet de strategie vooral bindend, wervend en inspirerend zijn.

Bij de hierboven genoemde resultaatsturing past een nuancering. Het is goed om voor ogen te houden dat deze sturing zijn grenzen heeft. Digitalisering is een wereldwijde ontwikkeling met een ongekende dynamiek. Niet alles valt in SMART-doelen te vangen. Integendeel, het getuigt van wijsheid om het zoekende, het lerende en experimentele te benadrukken. Wat is daarvoor nodig? Een vaste stip op de horizon en een continue, maar korte Plan – Do – Check – Act (PDCA)-cyclus. Met andere woorden: kort-cyclische doelen en voortdurende reflectie. Dat geldt ook voor het omgaan met digitale onzekerheden. Bij het realiseren van doelstellingen moeten we onze ogen open houden voor nieuwe ontwikkelingen. Om te voorkomen dat we druk zijn met onze resultaten terwijl de wereld ondertussen ingrijpend verandert.

Om de strategie te herijken zal jaarlijks een verantwoording worden afgelegd. Dit biedt inzicht in de koers en de mogelijkheid om de strategie te herijken.

* 1. ***Opzet van de strategie***

Voor de opzet van de strategie wordt gekozen voor de volgende driedeling.

|  |
| --- |
| * ***Visie*** wat is onze stip aan de horizon? * ***Strategie*** wat moeten we doen om die stip te bereiken en hoe? * ***Agenda*** wanneer moeten we daarvoor wat doen? |

Bij de ontwikkeling van de strategie gaan we *opgavegericht* te werk. We vertrekken dus niet vanuit de logica van een sector of directie (“*Wat wil de directie X?”).*

Wat is opgavegericht werken? Een opgave:

* snijdt door verschillende bestuurslagen, sectoren of organisaties heen
* kun je niet alléén oplossen en vraagt om een multidisciplinair team
* bevat een uitnodiging om samen te werken
* treedt spontaan tevoorschijn en krijg vorm naarmate de samenwerking vordert
* kenmerkt zich door een mate van gedeeld eigenaarschap van de opgave
* is context-specifiek.

Het identificeren van de relevante opgaven voor deze strategie is een zoektocht. Als startpunt voor deze tocht kunnen een aantal categorieën worden onderscheiden, bijvoorbeeld de opgaven vanuit:

* het coalitieakkoord
* de gemeentelijke taken
* de bedrijfsvoering.

De opzet van de te ontwikkelen strategie ziet er op hoofdlijnen dan als volgt uit.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **VISIE**  (‘*stip aan horizon*’) | **STRATEGIE**  (*wat moeten we doen om die stip te bereiken en hoe?*) | **AGENDA**  (*wanneer moeten we daarvoor wat doen?*) |
| Opgaven vanuit coalitieakkoord |  |  |  |
| Opgaven vanuit gemeentelijke taken |  |  |  |
| Opgaven vanuit bedrijfsvoering |  |  |  |

De strategie zal uiteindelijk alle cellen van deze matrix invullen. Om een voorbeeld te geven. Gesteld dat vanuit de bedrijfsvoering een opgave zou luiden: *het optimaal ondersteunen van de medewerkers met digitale middelen*. De strategie zal dan de stip op de horizon moeten schetsen, de weg erheen alsmede het tijdpad. Gaat de gemeente Almere haar medewerkers ondersteunen met robots? Zo ja, waarom? En wat wordt dan de route en het tijdpad daarheen?

* 1. ***Vorm van de strategie***

De strategie wordt in twee varianten opgeleverd. Aan de ene kant een helder uitgeschreven document van ten hoogste vijf A4. Dat werkt met een aantal jaarschijven voor de periode 2022 – 2026. Aan de andere kant ook een visualisatie (infographic) van deze strategie.

* 1. ***Vervolg na vaststelling van de strategie***

De *Digitaliseringsstrategie gemeente Almere 2022 – 2026* zal worden opgenomen in de P&C cyclus en jaarlijks een update krijgen.

Op basis van de uiteindelijke strategie zal vervolgens ook het gesprek met de gemeenteraad worden gevoerd. Welke keuzes moeten worden gemaakt, welke kansen zijn er en waar wil de gemeenteraad vervolgens ook middelen voor vrij maken.

Het voorstel is om dit twee weken na de week van de digitaliseringsstrategie te doen.

1. **Opdrachtgever en opdrachtnemer**

De directie is opdrachtgever voor deze week, de CIO is de gedelegeerd opdrachtgever. Als opdrachtnemer treedt een tijdelijk ***voorbereidingsteam*** op. Dat team heeft als doel om de week adequaat voor te bereiden. De programmamanager Digitale Stad en Innovatie is voorzitter van het voorbereidingsteam. Dat bestaat verder uit:

* een ondersteuner
* een adviseur met technisch – infrastructurele kennis (taak: het technisch mogelijk maken van de week in online vorm)
* een adviseur met kennis op het terrein van leren en ontwikkelen (taak: het in overleg met de dagvoorzitter vormgeven van aantrekkelijke digitale werkvormen)
* een adviseur vanuit het inhoudelijk kernteam (zie hieronder)
* een communicatieadviseur.

Naast het voorbereidingsteam is er een ***inhoudelijk kernteam***. Dat bestaat in eerste instantie uit vier adviseurs met kennis op het terrein van digitalisering aangevuld met twee managers vanuit de business. Op enig moment in het proces krijgt dit team versterking (zie 8.). Dan schuift een netwerk van collega’s aan die deskundig zijn op de geselecteerde opgaven. Het kernteam krijgt tot taak om:

* de week inhoudelijk voor te bereiden
* de strategie inhoudelijk voor te bereiden en na afloop van de week te voltooien
* externe sprekers voor de week te benaderen en te briefen.
* **Deelnemers aan de week**

De volgende personen kunnen aan de week deelnemen:

* collega’s die op naam door het CIO office worden uitgenodigd, waarbij in het bijzonder aandacht zal zijn voor:
  + collega’s met expertise op het terrein van digitalisering
  + collega’s die verantwoordelijk zijn voor een opgave
* andere geïnteresseerde collega’s van de gemeente Almere -> met name alle strategen en een deel van de senior beleidsleveranciers
* vertegenwoordigers van andere organisaties die samen met de gemeente Almere aan een opgave werken
* het voorbereidingsteam en inhoudelijk kernteam
* de leden van het CIO office en de directie
* Gartner/microsoft/centric?
* Dwarskijkers uit andere gemeenten?
* RAADSLEDEN EN COLLEGE???

We gaan uit van 50 – 100 deelnemers. De achterliggende gedachte hiervoor is het principe van *the wisdom of the crowd*. Hoe meer deelnemers, hoe meer denkkracht en ervaring ingebracht kan worden. Mits goed geleid kan dit de kwaliteit van het proces en de strategie alleen maar ten goede komen.

1. **Uitgangspunten programma**

Het conceptprogramma is weergegeven in bijlage-1. Aan het programma liggen de volgende uitgangspunten ten grondslag.

* Het programma heeft het karakter van een *pressure cooker*. Dat vereist dat 70% van de inhoudelijke voorbereiding van de strategie ‘aan de voorkant’ moet plaatsvinden. **Het kernteam krijgt de taak** om een 70%-versie voorafgaand aan de week gereed te hebben.
* Tijdens de week legt het kernteam tussenproducten aan de aanwezigen voor feedback voor. Zij geeft daarbij scherp aan waar de ruimte voor feedback zit en waar niet.
* Het team beoordeelt deze feedback direct. Waar zinvol verwerkt zij deze in de strategie.
* Het CIO Office communiceert aan het begin van de week de contouren van het vrijdagmiddag gewenste eindproduct. Met andere woorden: tijdens de week géén discussie hierover.
* Elke dag sluiten we af met een resultaat in de vorm van een visualisatie (infographic).

1. **Planning en tijdstip van de week**

Een planning zou er als volgt uit kunnen zien:

|  |  |
| --- | --- |
| ***CIO office***   * Definitieve vaststelling concept-Plan van Aanpak * Samenstelling voorbereidingsteam * Samenstelling kernteam |  |
| ***CIO / Voorbereidingsteam / Kernteam***  Verwerving draagvlak en enthousiasme voor de Week   * Bespreking concept Plan van Aanpak in MT’s en directie * Bespreking concept Plan van Aanpak met medewerkers. Daarbij vooral inzoomen op de vragen: * *zijn er suggesties voor de invulling van het programma, bijvoorbeeld sprekers?* * *hoe zouden medewerkers zelf voór, tijdens of na de Week een bijdrage willen leveren?*   ***Kernteam***   * Start verkenning: welke opgaven kunnen het best tijdens de week onder de loep worden genomen? | Half augustus – half september |
| ***CIO***   * Definitieve vaststelling Plan van Aanpak * Definitieve vaststelling opgaven * Toevoeging opgaven-eigenaren aan het kernteam | Eind september |
| ***Voorbereidingsteam***  Integrale voorbereiding van de week  ***Kernteam***  Inhoudelijke voorbereiding van de week, indien mogelijk samen met externe partners | september – medio oktober |
| Week | 11 t/m 15 oktober |
| Sessie met de gemeenteraad | 21 oktober |
| ***Kernteam***  Uitschrijven definitieve strategie | 18 t/m 1 november |
| ***CIO office***  Vaststellen concept-strategie | Week van 25 oktober |
| ***Directie***  Vaststellen definitieve strategie | Week van 8 november |

1. **Locatie**

De bijeenkomst vindt grotendeels online plaats. De kick-off zal op locatie zijn en de debriefing en de presentatie van de strategie aan de directie zal ook weer op locatie zijn met na afloop de gelegenheid tot netwerken en socializen. Uiteraard met inachtneming van de corona-richtlijnen.

1. **Budget**

Het budget kan eerst eind september bepaald worden na de definitieve vaststelling van het Plan van Aanpak. Er zullen in elk geval kosten gemaakt worden voor de inhuur van:

* Een extern bedrijf voor het maken van de infographics, dit was voor de Provincie Noord-Holland 50K
* Externe experts voor het programmaonderdeel op de woensdagmiddag.
* Uren van de medewerkers die hierbij betrokken zijn.
* Voor het project is 25K subsidie aangevraagd bij het AO Fonds, alsmede ondersteuning door een expert die door AO Fonds wordt geleverd.
* Verder uitwerking van de strategie, volgt na de week nog een uitwerking van.

Brian Benjamin/Erik Joustra/ 16 juli 2020

**BIJLAGE-1: CONCEPTPROGRAMMA**

**Maandag**

**Over positionering van week en eindproduct, over onze opgaven en over technologische ontwikkelingen**

***Ochtend***

*Aanwezigen*

* *50 – 100 deelnemers gemeente Almere*
* *eventueel collega’s van partner-organisaties*
  1. uur **Opening** door Richard Wielinga: achtergrond en doel van deze week

09.40 uur **Opzet** van en **werkwijze** tijdens de week (dagvoorzitter)

* Wat gaan we deze week doen?
* Methode en spelregels
* Vragen en suggesties van deelnemers

10.00 uur **Positionering** van de strategie die we met elkaar gaan maken

* Hoe verhoudt deze strategie zich tot andere documenten die er al zijn?
* Waar gaan we deze strategie voor gebruiken?
* Vragen en suggesties van deelnemers

10.15 uur Welk **product** moet er vrijdagmiddag liggen? (lid van het CIO office)

* Driedeling
  + *Visie* wat is onze stip aan de horizon?
  + *Strategie* wat moeten we doen om die stip te bereiken en hoe?
  + *Agenda* wanneer moeten we daarvoor wat doen?
* Vragen en suggesties van deelnemers

10.30 uur Pauze

10.45 uur **De opgaven centraal**

*We werken opgavegericht. De inhoudelijke start van de week ligt dan ook bij de vraag: voor welke opgaven staat de gemeente Almere de komende vier jaar? De digitaliseringsstrategie heeft tot doel om deze opgaven te ondersteunen.*

10.45 uur

10.55 uur Opgaven vanuit coalitieakkoord

11.05 uur Opgaven vanuit de sociaal domein (Jacko Vermeule)

11.15 uur Opgaven vanuit de bedrijfsvoering (Hans Wormer)

11.25 uur Vragen en suggesties van deelnemers

11.30 uur Afsluiting en samenvatting van ochtend door voorzitter

***Middag***

*Aanwezigen*

* *50 – 100 deelnemers gemeente Almere*
* *eventueel collega’s van partner-organisaties*

13.30 uur **Van buiten naar binnen!**

*Centrale vraag:* ***wat betekenen de digitale ontwikkelingen voor het realiseren van onze opgaven?***

13.30 uur Presentatie over digitale ontwikkelingen (Michel Strijker)

14.00 uur Vragen en suggesties van deelnemers voor het kernteam

*Aanwezigen vanaf 14.15 uur*

* *een aantal adviseurs die samen het kernteam vormen*

14.15 uur Het kernteam gaat aan de slag met de beantwoording van de centrale vraag van deze middag en neemt de suggesties van de deelnemers mee

*Aanwezigen vanaf 15.15 uur*

* *50 – 100 deelnemers gemeente Almere*
* *eventueel collega’s van partner-organisaties*

15.15 uur Het kernteam presenteert haar bevindingen aan de aanwezigen

15.30 uur Vragen en suggesties van de deelnemers voor het kernteam

16.00 uur Afsluiting en samenvatting door dagvoorzitter

Na afloop bepaalt het kernteam welke suggesties zij overneemt. Deze geven zij door aan een extern bedrijf dat een visualisatie (infographic) van deze dag verzorgt. De infographic kan gezien worden als een weergave van het eerste deel van de visie.

**Dinsdag**

**Over kunstmatige intelligentie**

**Woensdag**

**Over onze partners en over de toegevoegde waarde van digitalisering voor onze opgaven**

**Donderdag**

**Over de afronding van de visie en de start van de strategie**

**Vrijdag**

**Over de start van de agenda, over de externe toetsing en over de eindpresentatie**

* 1. uur Welkom voorzitter aan het **externe panel**

*De resultaten worden gepresenteerd aan een panel van deskundigen. Dit panel krijgt tot taak om kritische vragen te stellen, om door ‘wishful thinking’ heen te prikken en om suggesties mee te geven.*

13.35 uur Presentatie aan panel (kernteam)

13.50 uur Reactie van en gesprek met panel

14.30 uur Samenvatting van belangrijkste conclusies

14.45 uur Pauze (kernteam verwerkt conclusies)

15.15 uur Welkom voorzitter aan leden **directie**

15.15 uur Presentatie aan directie (door programmamanager)

15.30 uur Reactie directie

16.00 uur **Afronding** en schets vervolg

BORREL

**BIJLAGE-2: voorbeelden strategieën van andere overheden**

* “Visie op digitalisering en dienstverlening gemeente Den Haag”
  + Vijf pagina’s
  + Formuleert een aantal algemene ambities, weinig of niet richtinggevend
  + Interessant: “hart (bewoner) – wet – euro”- regel

<https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/8626370/3/RIS305093%20Gewijzigd%20voorstel%20van%20het%20college%20inzake%20Gewijzigde%20tekst%20Visie%20op%20digitalisering%20en%20dienstverlening%202020-2023>

* Datastrategie gemeente Den Haag
  + Bestaat uit drie delen
    - Bestuurlijke visie op datagedreven werken
    - Ambtelijk werkboek over de invulling van de randvoorwaarden en de inrichting van de organisatie
    - Inspiratieboek met toonaangevende voorbeelden
  + Twee doelstellingen
    - Waarde creëren voor de stad
    - Duurzame dataorganisatie
  + Drie principes
    - Samenwerken
    - Slim volgen
    - Lerende organisatie
  + Vijf pijlers = strategische thema’s
    - Waarde creëren met data
    - Basis op orde
    - Datavakmanschap
    - Data-governance
    - Kwaliteit

<https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/8817239/1/RIS305091_Bijlage_1_Bestuurlijke_Datastrategie_2020-2022_def>

* Digitaliseringsstrategie kabinet

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/06/25/nederlandse-digitaliseringsstrategie-2020>

* + Benoemt zes prioriteiten
    - AI
    - Data delen
    - Digitale vaardigheden
    - Digitale overheid
    - Digitale connectiviteit
    - Digitale weerbaarheid
* Datavisie Provincie Noord-Brabant 2020 – 2025 / Waardengedreven digitaal transformeren / Kader voor Uitvoering

De visie beschrijft vijf uitgangspunten ten aanzien van waardengedreven digitaal transformeren die uitmonden in acht richtinggevende principes

De uitgangspunten zijn:

* Publieke waarde altijd centraal
* Overbruggen kloof tussen beleid en data
* Data in de context van beleid: data en samen vertellen
* Differentiëren: per provinciale rol betekent dataficering iets anders
* Denken en handelen vanuit de rol van de provincie als middenbestuur