

Aan

De gemeenteraad van Zoetermeer

Zaakid

2025-037352

Van

Het college/ Wethouder Iedema

Datum

1 april 2025

Onderwerp

Raadsmemo 213a onderzoek digitaal leiderschap

Bijlagen**Inleiding**

Het college heeft besloten om in 2024 onderzoek uit te laten voeren naar digitaal leiderschap in de organisatie. Dit onderzoek vindt plaats in het kader van artikel 213a van de Gemeentewet, dat periodiek onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de bedrijfsvoering in brede zin voorschrijft.

De overwegingen van het college bij de keuze voor dit onderwerp zijn: Digitalisering is een speerpunt in het collegeakkoord en wordt gezien als een essentieel instrument voor efficiëntere dienstverlening en innovatie. Daarnaast zijn digitale middelen essentieel om financiële uitdagingen aan te pakken, de krapte op de arbeidsmarkt op te vangen en routinetaken te automatiseren. Gezien de grote afhankelijkheid van ICT en de toenemende dreiging van cybercriminaliteit, benadrukt het college met dit onderzoek het belang van digitale weerbaarheid en informatiebeveiliging op bestuurlijk niveau.

Het college ziet dat de uitkomsten van het onderzoeksrapport vooral betrekking hebben op de bedrijfsvoering. Zoals vermeld in het [raadsmemo](#) van 4 december 2024, is de afgelopen periode benut om de uitkomsten van het rapport ambtelijk te bespreken. In de collegereactie op de aanbevelingen is de opbrengst van deze besprekingen meegenomen.

Zoetermeer is op de goede weg, maar er zijn nog stappen te zetten in digitaal leiderschap op alle fronten. Om in een steeds digitalere samenleving optimale, veilige en efficiënte dienstverlening te garanderen, blijft verdere ontwikkeling noodzakelijk.

Methode van onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd door bureau Mobilee.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Dit omvatte een brede enquête onder gemeentelijke managers en digitale ondersteuners, evenals meerdere bijeenkomsten. Het onderzoek bestond uit vier fasen, waarbij in de laatste fase de conclusies en aanbevelingen zijn geformuleerd. Deze zijn tevens gedeeld en besproken met de deelnemers tijdens een afsluitende bijeenkomst.

Onderzoeksvraag en rapport

De centrale vraag die de gemeente onderzocht wilde hebben betrof:

Maak een concreet en geprioriteerd actieplan, om het digitaal leiderschap structureel verder te ontwikkelen binnen de organisatie.

De uitkomst van het onderzoek is een geprioriteerd actieplan. Het onderzoeksbureau heeft dit in een Powerpoint-presentatie opgeleverd.

Het college ziet het rapport als een goed vervolg om de reeds ingezette ontwikkeling van digitaal leiderschap in de organisatie verder door te ontwikkelen.

Aanbevelingen

Hieronder een overzicht van de aanbevelingen met toelichting en een reactie van het college.

De aanbevelingen van het onderzoeksbureau zijn gerubriceerd naar Structuur versterken, Verbinding organiseren en Continu leren en anderzijds naar Randvoorwaardelijk, Fundament versterken, Verbeteren en Excelleren (sheet 25 en 26). Het onderzoeksbureau adviseert eerst de randvoorwaardelijke adviezen op te pakken en als laatst de 'excelleer-adviezen'.

Reactie van het College op de Aanbevelingen

Op basis van het onderzoeksrapport en de daarin opgenomen aanbevelingen heeft het college een reactie en bijbehorende planning opgesteld. Hieronder volgt een samenvatting van de aanbevelingen en een reactie van het college per aanbeveling.

1. Gemeenschappelijke visie & roadmap

Het college onderschrijft het belang van een heldere digitale roadmap-ICT per businessdomein en zal deze aanbeveling in samenhang met aanbeveling 3 en 5 oppakken.

Planning: Geheel 2025.

2. Basis data en processen op orde brengen en houden

Lopende trajecten richten zich reeds op verbeteringen in data en processen. Het college kiest ervoor op deze trajecten te sturen en signalering via reguliere lijnen te laten verlopen, zonder een nieuw traject met 0-metingen op te starten.

Planning: Loopt reeds.

3. Versterken positionering IMO

De positie en communicatie van het Informatie Management Overleg (IMO) worden versterkt en geagendeerd binnen de managementlagen. De IMO-leden spelen een actieve rol bij de implementatie van de aanbevelingen van het onderzoeksbureau..

Planning: 1e halfjaar 2025 en verder.

4. **Innovatie apart positioneren**

Het college erkent de noodzaak van een duidelijke positionering van innovatie en zal deze aanbeveling opnemen in toekomstige innovatietrajecten.

Planning: Vanaf 2026.

5. **Versterken informatiemanagement**

De informatiemanagers worden verder gepositioneerd als strategische adviseurs en aanspreekpunt binnen hun businessdomeinen.

Planning: 1e halfjaar 2025 en verder.

6. **Gezamenlijk voortraject**

Bestaande afspraken worden verder gecommuniceerd en de naleving ervan krijgt extra aandacht.

Planning: Blijft onder de aandacht.

7. **Hands-on ondersteuning**

De nadere invulling van deze ondersteuning wordt meegenomen in lopende trajecten, waarbij verwachtingen tussen leidinggevenden en ondersteuners worden verduidelijkt.

Planning: 1e halfjaar 2025.

8. **Organiseren kennisdeling en externe inspiratie**

Kennisdeling wordt gestimuleerd via inspiratiesessies en samenwerking met bestaande netwerken en andere gemeenten.

Planning: 2025 en verder.

9. **Organiseren afdelingsoverstijgende processen**

Deze aanpak is reeds onderdeel van de organisatie, met proceseigenaren voor kernprocessen en een projectmatige aanpak bij concernbrede ontwikkelingen.

10. **Versterken opdrachtgever- en eigenaarschap**

Dit wordt geïntegreerd in het lopende leiderschapstraject en gekoppeld aan de sturingsfilosofie van de organisatie.

Planning: 1e halfjaar 2025 en verder.

11. **Digitalisering op de managementagenda**

Het belang van digitalisering wordt expliciet op de agenda gezet, met aandacht voor digitale competenties binnen het management en ondersteuning via bestaande teams en lopende trajecten zoals Digitaal Samenwerken.

Planning: Geheel 2025 en verder.

Conclusie

Het college onderschrijft de aanbevelingen en zal deze overnemen. De aanbevelingen zullen zoveel mogelijk worden geïntegreerd in reeds lopende trajecten en bestaande structuren. Daarnaast wordt digitalisering nog meer een essentieel thema binnen de organisatie, waarbij structurele borging en doorontwikkeling centraal staan.

Voor technische vragen kunt u zich wenden tot:

Naam : Angelique Schepers

Telefoon : +31793468093

E-mailadres : A.Schepers@zoetermeer.nl