

**College van Gedeputeerde Staten
statenbrief**

Aan Provinciale Staten
Statencommissie Bestuur, Economie en Middelen

DATUM	2-6-2020	REFERENTIE	Verstandig versnellen naar een datagedreven provincie.
ONS NUMMER	820E0DF9	DOORKIESNUMMER	030 2582640
NUMMER PS	2020BEM79	E-MAILADRES	henri.kool@provincie-utrecht.nl
BIJLAGE	2	PORTEFEUILLEHOUDER	Strijk

Onderwerp Statenbrief:

“Follow up rapport Berenschot “ PVA Berenschot Datagedreven Provincie

Voorgestelde behandeling:

Ter kennisneming

Geachte dames en heren,

Inleiding

In opdracht van de afdeling Concern Control (CCO), als onderdeel van de onderzoeksagenda 2019 van CCO, heeft Berenschot onderzoek gedaan naar datagedreven werken bij de provincie Utrecht in het kader van de digitale transformatie. De bevindingen zijn verwoord in het rapport “De provincie Utrecht en de Digitale Transformatie, Verstandig versnellen naar een datagedreven provincie” van 31 december 2019.

Doel van dit onderzoek in het kader van de CCO-onderzoeksagenda is vooruit kijken. Het onderzoek van Berenschot schetst waar we nu staan en welke versnellingsstappen we kunnen zetten en moeten zetten om aangehaakt te blijven in de digitale transformatie die autonoom plaats vindt.

Met deze Statenbrief bieden wij u het Berenschot-rapport aan, en ook een voorstel voor een follow up die de basis is geweest voor de managementreactie (CMT) en bestuurlijke reactie (GS). Met deze follow up wordt onder meer voortgebouwd op de bijeenkomst die op 4 december 2019 over de Democratische Duiding van Data in het Provinciehuis heeft plaatsgevonden, met brede betrokkenheid van PS. Ook sluiten we met deze follow up aan bij de Interprovinciale Digitale Agenda (IDA) die dit jaar in IPO-verband is uitgebracht. Tevens geeft deze follow up invulling aan beleidsdoel 8.6 ‘Concernbrede aansturing op brede thema’s is krachtig en effectief’, meerjarendoel 8.6.3 ‘Het beleid is meer datagedreven’, binnen het programma 8 Bestuur.

Het belang van de digitale transformatie (statement)

De digitale transformatie voltrekt zich in onze samenleving. De rol van data en data-technologie groeit in hoog tempo. Dit is een beweging op zichzelf. De vraag is dus hoe wij ons daartoe willen verhouden. Hoe gaan wij om met deze realiteit?

De kern van de transformatie is dat het niet gaat alleen om data en technologie, maar vooral om de vraag hoe wij er mee willen werken. Vanuit het perspectief en de rol van de overheid gaat het ons om het creëren en borgen van publieke waarden. De praktijk is dat dat steeds meer gebeurt in een ecosysteem van bedrijven, burgers,

instellingen en overheden die data delen en combineren. Vanuit die realiteit dienen we gericht onze publieke meerwaarde te leveren.

Daarmee is de digitale transformatie niet een 'ding' van bedrijfsvoering, maar gaat het om een fundamentele omvorming van bestaande systemen, processen en werkwijzen, juist ook in het primaire proces.

Wij vinden het belangrijk om actief, bewust en stevig (niet vrijblijvend) in die digitale transformatie te stappen. We hoeven daarbij niet bij nul te beginnen. En we doen het samen met andere partijen uit ons eigen ecosysteem en samen met de andere provincies in het kader van IDA2023¹.

Het Berenschot-onderzoek biedt handvatten om verstandig te versnellen naar een datagedreven provincie. 'Versnellen' is in onze ogen nodig, gelet op de snelheid waarmee de digitale transformatie zich voltrekt. Als we niet versnellen missen we de boot. 'Verstandig' betekent dat we een aantal gerichte en bij onze provincie passende (niet vrijblijvende) interventies willen doen die essentieel zijn om als organisatie op een hoger 'level' te komen.

Door deze versnelling willen we:

- Opgavegericht werken (in een netwerk met externe partijen) op een lerende manier verbinden met kansen en dilemma's van data en datatechnologie (en daardoor effectiever zijn);
- Zorgen voor randvoorwaarden (in huis en met andere partijen) die datagedreven werken ondersteunen.

Met deze aanpak dragen we als provincie actief bij aan de ambitie van IDA2023. En deze aanpak sluit goed aan bij het urgentiegevoel dat op 4 december 2019 tijdens de geslaagde werkconferentie over de 'Democratische Duiding van Data' duidelijk op tafel kwam.

Hiermee nemen we als GS en CMT onze verantwoordelijkheid. We doen dat graag in een open dialoog met PS, omdat de digitale transformatie ons allen raakt.

De enorme betekenis van data en datatechnologie blijkt eens te meer nu de samenleving wordt geteisterd door het Corona-virus. Data- en datatechnologie vormen een belangrijke basis voor een effectieve bestrijdingsaanpak. Digitale technologie maakt dat veel processen tijdens een 'lock down' doorgang kunnen vinden. En de discussie over bijvoorbeeld een 'app' illustreert dat publieke waarden op gespannen voet met elkaar kunnen staan. Dit type ethische vraagstukken vormt bij uitstek het domein van de overheid.

Het Berenschot rapport over digitale transformatie

Berenschot schetst in haar rapport een beeld van een provincie die duidelijk van de kant is, maar er nog onvoldoende in slaagt om de toepassing van data en technologie in opgaven met kracht vorm te geven. Dit past volgens Berenschot in een breder beeld van provincies.

"Verstandig versnellen" is het advies van Berenschot. Berenschot doet 5 aanbevelingen voor de korte termijn "om verstandig verder te komen". Dat wil zeggen dat geadviseerd wordt om een overzichtelijk aantal acties te ondernemen, aansluitend bij wat goed gaat, bij waar kansen liggen en bij omissies die echt moeten worden aangepakt om verder van de kant te komen (Berenschot, p11).

Het gaat om de volgende aanbevelingen:

1. Kies er expliciet voor om stevig in de digitale transformatie te treden en committeer aan dit streven; maak hiervoor één integrale visie (dit kan een beknopt manifest zijn) en committeer je hieraan
2. Maak vanuit deze visie (of manifest) een uitvoeringsprogramma binnen de primaire processen van de provincie;
3. Blijf investeren in de randvoorwaardelijke basis en kies voor versnelling langs twee lijnen: (1) professionalisering van gegevensmanagement en (2) professionalisering van het landschap van systemen. Deze basis is nodig om innovaties bij de primaire taken en opgaven tot een succes te maken.
4. Beleg de verantwoordelijkheid voor de digitale transformatie collectief bij de managers die verantwoordelijk zijn voor doelen en resultaten.
5. Beleg de integrale verantwoordelijkheid voor de digitale transformatie in één hand op directieniveau en organiseer voorzieningen om de transformatie te doen slagen.

¹ Interprovinciale Digitale Agenda 2023

Managementreactie en bestuurlijke reactie

We onderschrijven de urgentie die spreekt uit het rapport Berenschot en de noodzaak om verstandig te versnellen. We zijn ook blij met de concrete suggesties die Berenschot doet om tot zo'n versnelling te komen. Zoals eerder aangegeven sluiten de analyse en de suggesties goed aan bij de urgentie die duidelijk hoorbaar en voelbaar was tijdens de dag over Democratische Duiding van Data op 4 december jongstleden.

Op basis van de aanbevelingen en op basis van het daarover uitgebrachte advies van een ambtelijke werkgroep is gekozen voor een aanpak met een (overzichtelijk) aantal gerichte interventies. Soms was het even zoeken naar de aansluiting van de aanbevelingen met deze provinciale organisatie en naar de goede scherpte van de interventies (in de zin van goed passend/effactief in de context van deze organisatie en waar mogelijk ook aansluitend en versnellend op wat al in gang is gezet). Er is dus geprobeerd om de essentie van de aanbevelingen te vertalen naar een voor deze organisatie effectieve interventie om zo "verstandig te versnellen naar een datagedreven provincie".

Het Concern Management Team (CMT) heeft de door de ambtelijke werkgroep aangereikte aanpak met de daarin voorgestelde interventies overgenomen als managementreactie op de aanbevelingen van Berenschot. Wij onderschrijven deze managementreactie.

1. Richtinggevend statement ('aan de slag met de digitale transformatie')

We kiezen voor een duidelijk richtinggevend statement (zie het statement op pagina 1 van deze statenbrief "Het belang van de digitale transformatie"), gekoppeld aan een aantal concrete maatregelen. Daarmee geven we ondubbelzinnig aan dat we in de digitale transformatie stappen en willen versnellen (zie aanbeveling 1 van Berenschot). We geven in deze brief gelijk aan met welke concrete interventies we tot een versnelling willen komen.

2. Koploperdeals ('werkende weg leren')

We gaan 8 à 10 opgaven/doelen in het primaire proces concreet verder brengen door datagedreven te werken. Dit gaan we doen in de vorm van goed voorbereide en intern gedragen '**koploperdeals**', waarbij we concreet maken welke resultaten we beogen, welke experimenteer-/leervragen we aan de voorkant meegeven en hoe we een ondersteunende leeromgeving creëren waardoor het geen losse experimenten zijn, maar waarbij we het gesprek over de geleerde lessen en dilemma's breder voeren. Doel is dat we de geleerde lessen breed in de organisatie verankeren. Het uiteindelijke resultaat is dat we buiten beter presteren.

Met deze aanpak verbinden we de digitale transformatie met concrete opgaven die we buiten hebben en zetten we de stap van losse experimenten naar het systematisch borgen van de geleerde lessen in de organisatie. Utrecht Lab krijgt hierbij een faciliterende rol. Daarnaast willen we ons door een externe klankbordgroep met deskundigheid uit ons eigen 'ecosysteem' laten ondersteunen in deze lerende aanpak. Dit wordt 1 op 1 gekoppeld aan de functie van het kenniscentrum uit Slimcity 2025.

Op deze manier geven we invulling aan aanbeveling 2 van Berenschot, waarbij we bewust kiezen voor een 'diepte-investering' met 8 à 10 deals. Ook omdat we denken dat een aanpak over de volle breedte gekoppeld aan het systematisch borgen van het 'werkende weg leren' niet behapbaar is.

Via een verkenningsfase willen we komen tot een goede selectie van de koploperdeals. In termen van "verstandig versnellen" moet deze interventie een solide basis vormen voor gerichte opschaling in een latere fase. We zullen daarbij gebruik maken van reeds bestaande initiatieven, zoals de data hub gezond stedelijk leven.

Deze aanpak geeft m.n. invulling aan beleidsdoel 8.6 'Concernbrede aansturing op brede thema's is krachtig en effectief', meerjarendoel 8.6.3 'Het beleid is meer datagedreven', binnen het programma 8 Bestuur en wordt als een concernbrede opdracht uitgevoerd waarbij de sturing loopt via een reguliere sturingsdriehoek (bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtnemer).

3. Gegevens- en Applicatiemanagement ('randvoorwaarden op orde')

De rode draad in aanbeveling 3 van Berenschot is dat professionalisering van zowel het gegevensmanagement als het applicatiemanagement om centrale regie vraagt. Te veel vinden de ontwikkelingen decentraal plaats, waardoor er allerlei problemen in de aansluiting en de onderlinge benutting ontstaan. Dit geldt zowel voor data als voor applicaties. De aanbeveling om in onze organisatie centrale regie te organiseren nemen we over.

Het organiseren van centrale regie ligt het verlengde van stappen die we al aan het zetten zijn in het organiseren van meer samenhang. Zo is het GIS-team bezig om meer samenhang te organiseren in de omgevingsinformatie door daar steviger regie op te zetten (o.a. beheer van definities in een gegevensboek). En zo is binnen het domein Bedrijfsvoering een cluster Data- en Gegevensmanagement opgezet, dat de ambitie heeft om meer regie op het brede gegevensmanagement te organiseren. Bij de vormgeving van de centrale regie willen we zoveel mogelijk aansluiten bij deze bewegingen.

Vanuit de helderheid wie waarvoor verantwoordelijk is moet die centrale regie ook daadwerkelijk inhoud krijgen. Dit zal verder uitwerking krijgen in een aantal producten, zoals genoemd in het advies van de ambtelijke werkgroep. Deels zijn dit producten die al in de maak zijn, maar die nu benut worden om de centrale regie verder inhoud te geven.

Deze aanpak geeft m.n. invulling aan het beleidsdoel 9.1 "De basisorganisatie voor financiën en bedrijfsvoering is sterk en goed toegerust" (meerjarendoelen 9.1.5 en 9.1.6) en het beleidsdoel 9.2 "De provinciale organisatie is daadkrachtig, wendbaar en duurzaam" (meerjarendoel 9.2.3) binnen het programma 9 Overhead. De drie meerjarendoelen en activiteiten worden als een lijnopgave uitgevoerd, onder verantwoordelijkheid van de domeinmanager Bedrijfsvoering, waarbij de besprekingen lopen via het PO Financiën en Organisatie en het onderwerp minimaal 1 keer per maand op de agenda staat om de voortgang te bewaken. Hierover heeft u eerder de Statenbrief Interventie binnen concernopgave 'Digitale Overheid' (2020BEM71) ontvangen.

4. Verantwoordelijkheden helder beleggen ('iemand is er van')

De aanbevelingen 4 en 5 van Berenschot gaan over een heldere interne verantwoordelijkheidsverdeling en het organiseren van een goede sturing op de realisatie van de koploperdeals (innovaties) en de daarvoor benodigde randvoorwaardelijke basis.

De aanbeveling onder punt 5 om één directeur verantwoordelijk te maken (naar voorbeeld van onder andere Zuid-Holland) is in de situatie van de provincie Utrecht, na de recente wijziging van de topstructuur en het schrappen van een aparte directie met portefeuilles, minder voor de hand liggend. Daarom heeft het CMT op advies van de ambtelijke werkgroep een bij de huidige structuur passend voorstel gedaan, dat recht doet aan de integrale verantwoordelijkheid en werkwijze van het CMT. Wij nemen dat voorstel over.

Concreet betekent dit:

- dat de regie op de koploperdeals als de concernopdracht in de sturingsdriehoek (bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtnemer) komt te liggen, omdat dit een organisatie brede (zowel het primaire proces als bedrijfsvoering betreffende) opdracht is.
- dat de regie op het gegevens- en applicatiemanagement als lijnopgave bij bedrijfsvoering komt te liggen. Gelet op de (ook in de buitenwereld) stevige en herkenbare positie van het GIS-team, zal dit team regie op de omgevingsinformatie houden. Dit hoeft niet in strijd te zijn met het uitgangspunt van centrale regie, zolang een goede afstemming en (indien nodig) tijdige escalatie geborgd zijn.

We vinden het belangrijk dat een goede verbinding wordt georganiseerd tussen enerzijds het experimenteren en leren dat we met de koploperdeals doen en anderzijds het gesprek over randvoorwaarden. Immers, het experimenteren zal ons naar verwachting veel leren over randvoorwaarden die nodig zijn om buiten beter te kunnen presteren. Hierin wordt voorzien op het niveau van ambtelijk opdrachtgevers en CMT.

Samenhang met IDA2023

In het advies van de ambtelijke werkgroep wordt expliciet ingegaan op de samenhang met IDA2023. Wij benadrukken het belang om zoveel mogelijk samen op te trekken in IPO-verband. De hier boven geschetste stappen sluiten naadloos aan bij de aanpak in IPO-verband. We hebben bij IDA2023 dus niet alleen wat te halen, maar ook wat te brengen.

Met de input van het onderzoek en advies van Berenschot en met de aanpak zoals die door het CMT is voorgesteld denken we dat een versnelling kunnen realiseren in de richting van een 'datagedreven provincie'.

We doen dit zoals eerder gezegd graag in dialoog met PS. Dit doet recht aan de urgentie die op de werkconferentie van 4 december 2019 gevoeld werd. Het doet ook recht aan het feit dat een deel van het 'werkende weg leren' betrekking heeft op de vraag hoe en waar wij als provincie echt het verschil kunnen (helpen) maken en wat daarvoor nodig is.

Voorgeschiedenis

Het CCO-onderzoek was onderdeel van de CCO-onderzoeksagenda 2019. Het is goed gebruik dat u kennis kunt nemen van het onderzoeksrapport, inclusief de reactie van het management (of zoals in dit geval de bestuurlijke reactie).

De follow up die wordt gegeven aan het Berenschot-rapport sluit onzes inziens goed aan op de werkconferentie over Democratische Duiding van Data op 4 december jongstleden en de vorig jaar door uw Staten vastgestelde roadmap Slimcity 2025 (c.q. de aanpak voor domein overstijgende dataficering die we met 'digital twin' duiden).

Essentie / samenvatting:

Dit college van GS wil dat we als provincie stevig in de digitale transformatie stappen. In navolging van een onderzoek/advies van bureau Berenschot en de managementreactie van het CMT wil zij een aantal maatregelen nemen om (in termen van Berenschot) “verstandig te versnellen”. De maatregelen hebben betrekking op het verbinden van de digitale transformatie met opgavegericht werken, het voeren van regie op noodzakelijke randvoorwaarden en het helder beleggen van verantwoordelijkheden in de organisatie. Deze aanpak sluit naadloos aan bij de recentelijk herijkte Interprovinciale Digitale Agenda.

Meetbaar / beoogd beleidseffect

Het beoogd effect dat we ons niet alleen bewust zijn van de impact die de digitale transformatie op ons werk heeft, maar dat we onze kerntaak (publieke waarden creëren) met gebruik making van data en technologie nog beter (anders, effectiever, efficiënter) leren uit te voeren. De lerende aanpak met koploperdeals moet daarvoor concrete handvatten bieden. De professionalisering van het gegevensmanagement en applicatiemanagement moet dat in rand voorwaardelijke sfeer ondersteunen.

Financiële consequenties

Niet van toepassing. De aanpak kan naar verwachting passend worden gemaakt binnen de bestaande (c.q. in de begroting 2021-2024 nog beschikbaar te stellen) budgetten. Ook omdat het deels aanscherping betreft binnen lopende activiteiten. Mochten toch nadere keuzes nodig zijn, dan wordt u daarover geïnformeerd.

Vervolprocedure / voortgang

Zoals aangegeven willen we in navolging van de werkconferentie op 4 december graag kijken hoe we met PS de dialoog over deze lerende aanpak verder vorm kunnen geven. Voorts zult u op geëigende momenten worden geïnformeerd over de verdere uitwerking en voortgang.

Concreet voorliggende vraag aan Statencommissie / Provinciale Staten

Kennis nemen van het rapport/advies van Berenschot, het advies van de ambtelijke werkgroep dat op hoofdlijnen door het CMT is overgenomen en deze bestuurlijke reactie. Kennis nemen van de uitnodiging om verder van gedachten te wisselen over actieve betrokkenheid van PS bij deze lerende aanpak.

Gedeputeerde Staten van Utrecht,

De voorzitter,

De secretaris,

Bijlagen:

1. Rapport De provincie Utrecht en de digitale transformatie – verstandig versnellen naar een datagedreven provincie,
2. Voorstel “Follow up rapport Berenschot” PvA Berenschot Datagedreven Provincie van de ambtelijke werkgroep en overgenomen als managementreactie door het CMT (mei 2020)