



## 1. Inleiding en vraagstelling

In opdracht van 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 27 november 2019<sup>1</sup>.

Dit rapport is op 12 december 2019 gepresenteerd door Berenschot in een bijeenkomst van het CMT en de Managementtafel.

De eerstvolgende stap is dat het rapport van Berenschot van een managementreactie wordt voorzien. Gelet op de aard van het onderwerp (de digitale transformatie raakt de organisatie in alle haarvaten) en het doel van het onderzoek (hoe kunnen we als organisatie groeien in volwassenheid en buiten beter presteren) vraagt dit vooral om een reactie die borgt dat we voldoende organisatie breed stappen gaan zetten.

De vraag is dus hoe we op basis van de aanbevelingen uit het rapport Berenschot op een verstandige manier kunnen versnellen naar een datagedreven provincie. Welke concrete stappen gaan we daartoe zetten?

Dit vraagt niet alleen commitment van het management, maar ook van het bestuur (Gedeputeerde Staten).

Bovendien ligt het voor de hand om de aanpak te delen met Provinciale Staten. De succesvolle en ook door Statenleden goed bezochte bijeenkomst over de ‘Democratische Duiding van Data’ op 4 december ging over de vraag hoe we ons willen verhouden tot de digitale transformatie die zich onstuitbaar in de samenleving voltrekt<sup>2</sup>. Deze bijeenkomst heeft het gevoel van urgentie en de wens om hier actiever op in te spelen versterkt. Het Berenschot-rapport biedt hier voor een aantal handvatten. Een betere timing bestaat niet.

*Dit advies bevat een voorstel over hoe we de follow up van het rapport Berenschot vorm en inhoud zouden kunnen geven: ambtelijk, bestuurlijk en politiek gedragen. Het doel is om daarmee actiever in*

<sup>1</sup> Link naar versie rapport  
<sup>2</sup>



*te spelen op de digitale transformatie en de kansen en uitdagingen die datagedreven werken biedt in het licht van concrete publieke waarde(n) die we als provincie willen realiseren.*

Tot slot: in 2019 heeft de Staten de roadmap Slimcity 2025<sup>3</sup> vastgesteld. Hier wordt nadrukkelijk verwezen naar de impact van real-time data op de maatschappelijke opgaven van de provincie en de wijze van werken. In deze roadmap wordt ook aangegeven dat we inzetten op het gebruik van data en dat we (door te leren en te experimenteren) de maatschappelijke opgaven waarvoor we staan daarmee verder willen brengen. Waar dat aan de orde is zal in dit voorstel de verbinding met de roadmap worden gelegd. Daarmee wordt geborgd dat in deze reactie wordt voortgebouwd op zaken die met de roadmap in gang zijn gezet.

## **2. Aanbevelingen 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 vanuit bestuur en directie expliciet voor om stevig in de digitale transformatie te treden en committeer je in Q1 2020 aan dit streven (in de vorm van een integrale visie);
2. Maak in Q2 2020 vanuit de visie een uitvoeringsprogramma binnen de primaire processen van de provincie.
3. Blijf investeren in de randvoorwaardelijke basis, maar kies voor versnelling langs twee lijnen: (1) professionalisering van gegevensmanagement en (2) professionalisering van het landschap van systemen.
4. Beleg de verantwoordelijkheid voor de digitale transformatie vanaf Q2 2020 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.

De aanbevelingen worden in het rapport (p11-13) verder ingekleurd.

Hoewel gesproken wordt over een ‘overzichtelijk aantal acties’, bevat de inkleuring van de aanbevelingen een flink aantal interventies. Ons advies is (ook veranderkundig) om echt selectief te zijn in het aantal (elkaar wel versterkende) interventies, maar daar dan ook echt op te sturen. Als deze voldoende bekijken kunnen nieuwe interventies plaatsvinden.

---

<sup>3</sup> <https://www.stateninformatie.provincie-utrecht.nl/Vergaderingen/Commissie-Bestuur-Europa-en-Middelen/2019/22-mei/19:30/2019BEM46-02-digitale-routekaart-Slimcity2025.pdf>

Verder is ons advies om goede aansluiting te zoeken met het proces van de Interprovinciale Digitale Agenda<sup>4</sup>. Enerzijds kan het Berenschot-rapport nuttige input zijn voor dat proces. Anderzijds kunnen wij ook leren van wat er in andere provincies aan ervaringen is opgedaan.

In bredere zin geldt dat de provincie Utrecht als onderdeel van de overheid de gewenste stappen zal moeten zetten in de context van de overheid als totale producent van publieke waarde(n).

### 3. Voorstel contouren Management- c.q. Bestuurlijke reactie

Het voorstel is om direct toe te werken naar een brief die via GS in Q2 naar PS gaat. Deze brief bevat de volgende onderdelen:

1. Conform aanbeveling 1 een beknopt manifest-achtige tekst waarin wordt aangegeven dat we stevig in de digitale transformatie willen treden en daartoe een aantal stappen zetten (en gaan zetten).
2. Aangeven dat we 5 à 10 opgaven/doelen in het primaire proces concreet verder willen 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 leeromgeving creëren waardoor het geen losse experimenten zijn en we het gesprek over de lessen en dilemma's breder voeren. Aangeven hoe we *via een voorbereidings-/verkenningfase in Q4 willen starten* met deze 5 à 10 deals. Tenslotte aangeven hoe we (horizontaal en verticaal)<sup>5</sup> leren van deze experimenten gaan borgen. (aanbeveling 2)
3. Expliciet maken of en hoe we conform aanbeveling 3 langs twee lijnen gaan investeren in de randvoorwaardelijke basis en wat we daarin als resultaat zien.
4. Een heldere verwoording van de wijze waarop de sturing plaatsvindt op de stappen die we gaan zetten en welke ondersteunende voorzieningen we organiseren (aanbevelingen 4 en 5)
5. Duidelijk maken hoe onze aanpak de IDA-aanpak (en de bredere interbestuurlijke aanpak rond dataficering en digitalisering) versterkt

#### Ad 1.

Gedachte hierbij is niet om een nieuw visie-traject te starten, maar om aan te sluiten op wat er al ligt (Interbestuurlijk Programma, Interprovinciale Digitale Agenda (IDA), onze Roadmap Slimcity 2025, ons eigen programma Digitaal Slagvaardige Medewerker, resultaten bijeenkomst Democratische Duiding van Data, etc) en dit te verwoorden in een richtinggevend statement. Dit sluit aan bij de suggestie van Berenschot om het in de vorm van een kort manifest te doen.



Interprovinciale  
4 Agenda voor Digital

<sup>5</sup> Zie [https://www.uu.nl/sites/default/files/experimenteel\\_bestuur-urban\\_futures\\_studio-nl-web.pdf](https://www.uu.nl/sites/default/files/experimenteel_bestuur-urban_futures_studio-nl-web.pdf).

Bij horizontaal leren gaat het om het delen van kennis en ervaring tussen de experimenten en bij verticaal leren gaat het om het delen van ervaringen en (tijdig) bespreken van dilemma's in de ambtelijke/bestuurlijke hiërarchie.

### Processtappen:

- Op basis bestaande documenten een eerste proeve maken (Q2)
- Toetsen bredere groep uit organisatie of dit een aansprekende richting is (c.q. of dit voldoende appelleert aan een ‘brandend verlangen’)
- In Statenbrief PS verwoorden (Q2)

### **Ad 2.**

Gedachte hierbij is om bij een aantal grote opgaven (waar energie en potentie zit om te experimenteren en leren met datagericht werken) te verkennen welke experimenten we zouden kunnen doen, welke concrete resultaten we daarbij zouden willen realiseren en wat daar voor nodig is. Dit zouden we willen vormgeven door vrijwillig een aantal ‘koploperdeals’ af te sluiten. Gedachte is verder om met ULab te kijken hoe we daar een niet-vrijblijvend proces van horizontaal en verticaal leren op organiseren en wat daar voor nodig is. Hierbij wordt de verbinding gezocht met het ‘kenniscentrum’ uit de roadmap Slimcity 2025. Dit kenniscentrum beoogt dat we samen met kennis partners experimenteren met datagestuurde werken en leren hoe dit effectief kan bijdragen aan het verder brengen van maatschappelijke opgaven.

Gelet op de grote betrokkenheid van PS bij deze ontwikkeling (zie de grote deelname aan de werkconferentie van 4 december) verdient het aanbeveling om te kijken hoe de Staten nauw bij dit leertraject kunnen worden betrokken. Een deel van het ‘werkende weg leren’ zal immers betrekking hebben op de vraag hoe en waar wij als provincie echt het verschil kunnen (helpen) maken en wat daar voor nodig is.

Bij de selectie van de koploperdeals zal in ieder geval gekeken worden naar de experimentele casussen die zich op 4 december tijdens de werkconferentie Democratische Duiding van Data hebben gepresenteerd, omdat daar energie op zit.<sup>6</sup> Waarbij van belang is dat deze experimenten goed verbonden (en dus integraal onderdeel) zijn van de (beleids- en uitvoerings-) programma’s waarmee we werken aan maatschappelijke opgaven.

Daarnaast willen we een aantal (grotere) opgaven bij de selectie betrekken waar datagestuurde werken een evident onderdeel is. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de stikstofaanpak en de transitie naar kringlooplandbouw (spoor 1 Regiodeal Foodvalley).

De verbinding van datatechnologie met het primaire proces is het hart van de transformatie-opgave. In alle gevallen gaat het zowel om het benutten van kansen voor publieke waarde creatie, als het hanteer maken van spanningen die dit kan oproepen met publieke waarden (de overheid is bij uitstek de partij die de ethische dilemma’s van datatechnologie bespreekbaar en hanteerbaar moet maken). Om die reden willen we het eerder genoemd ‘kenniscentrum’ benutten als externe meedenk-/reflectiegroep voor het traject dat we met de koploperdeals willen doorlopen.<sup>7</sup> Om die

---

<sup>6</sup> Het betreft hier experimenten binnen de opgaven (1) gezond stedelijk leven (snuffelfiets), (2) smart mobility, (3) verkeersveiligheid, (4) binnenstedelijke vernieuwing (wijk van de toekomst, Merwedekanaalzone, Baarnse zoom), (5) energietransitie.

<sup>7</sup> De volgende personen zijn bereid gevonden om in een soort ‘kennis/reflectiegroep’ het proces van verbinden van de i-opgave aan concrete opgaven in het primaire proces (inclusief het experimenteren met en leren van ‘experimenteerdeals’) te ondersteunen: prof Albert Meijer (hoogleraar bestuurskunde UU), Ivonne Dings (adviseur digital ethics provincie ZH), prof Johan Versendaal (lector Digital Smart Services HU), Marlies Steenbergen (lector Digital Ethics HU), Jan Willem Wesselink (Future Cities Amersfoort), Karen vd Molen (EBU) en Marleen Stikker (Waag technology&society).

reden willen we ook dat de deals inhoudelijk goed zijn voorbereid en 'in de lijn' worden gedragen. Daarom gaan we uit van een voorbereidende c.q. verkennende fase in Q2 en Q3.

Verder zal een aanpak van 'werkende weg leren' ons ook helpen bij het organiseren van goede randvoorwaarden (zie ad 3). Er zullen onderweg knelpunten ontstaan met hoe we op dit moment randvoorwaardelijke zaken wel (of juist nog niet) in eigen huis georganiseerd hebben. Een deel van het 'leren' van de koploperdeals zal dus betrekking hebben op wat we aan de binnenkant moeten organiseren om buiten effectief te kunnen zijn.

Dit sluit geheel aan bij de belangrijkste aanbeveling die prof Albert Meijer vorig voorjaar tijdens een 'innovatie-assessment' van de provincie Utrecht in Bar Beton presenteerde. Hij onderscheidde een aantal fasen in het proces van publieke innovatie, waarbij de flessenhals meestal niet zit in de fase van goede ideeën omzetten in experimenten, maar komt in de fasen daarna: die van het structureel inbedden en opschalen van experimenten (= verbinden met de staande praktijk) en het aandacht geven aan strijdige waarden bij innovatie. Zijn aanbeveling was om 'voorbij het experimenteren' te geraken. De aanpak die we voorstellen beoogt juist deze stappen te zetten. De koploperdeals gaan ieder voor zich en vooral samen 'voorbij het experimenteren'.

Het Berenschot-rapport lijkt erg uit te gaan van breed top-down afdwingen van resultaten (aanbeveling 4) en spreekt in aanbeveling 2 (vanaf Q2) over 'klein starten' met 10 doelen en 20 resultaten (in Q2). Voorstel dat wij doen is dat we overzichtelijk starten bij een aantal grote(re) opgaven waar energie zit (à la aanbeveling 2). Daar zetten we een niet vrijblijvend traject van monitoren en leren op. Afhankelijk van de resultaten bezien we hoe en wanneer we verdere opschaling organiseren. Waarbij de vraag wat nodig is voor succesvol opschalen ook al onderdeel zal zijn van (een aantal van) deze experimenten.

*Let op: dit is een keuze voor een interventie die aangrijpt bij waar de energie zit en daar op voortbouwt en in deze fase (nog) niet voor een top down voorgeschreven aanpak zoals Berenschot min of meer adviseert .*

### Processtappen

- Verbinding leggen met het 'kenniscentrum' uit de Roadmap Slimcity en de follow up die wordt gegeven aan de bijeenkomst over Democratische Duiding van Data<sup>8</sup>. (Q1)
- Verkennende gesprekken met opgavemanagers/teamleiders/programmaleiders die in willen stappen met een experiment (en hoe dat experiment eruit zou kunnen zien). Op basis van deze verkenning een selectie maken. (Q2/Q3)
- Gesprek met ULab over deze aanpak en de mogelijkheden die ULab heeft om dit te ondersteunen. (Q1/Q2)
- Concretiseren van de datagedreven aanpak in het experiment, de experimenteervragen die er aan de voorkant zijn, de resultaten die worden nagestreefd (en wat daar voor aan ondersteuning nodig is), in de vorm van 5 à 10 'koploperdeals' (Q2/Q3)<sup>9</sup>
- Start van de koploperdeals (Q4)

---

<sup>8</sup> Zie noot 7

<sup>9</sup> Expliciet per casus/deal kijken welke partijen we van buiten betrekken, want we moeten voorkomen dat het intern 'navelstaren' wordt.

### **Ad 3.**

Hierbij gaat het om investeren in de rand voorwaardelijke basis. Berenschot geeft aan dat om als provincie in de digitale transformatie een rol van betekenis te kunnen spelen, een aantal basisvoorzieningen in de organisatie nodig zijn. Tot deze rand voorwaardelijke basis behoren ICT-basisvoorzieningen en architectuur (van gegevens en systemen) en ook het goed inrichten van datastromen en informatievoorziening. Hiervoor zijn harde voorzieningen nodig, als ICT-infrastructuur, hardware en software én er zijn goed georganiseerde processen nodig voor het beheren van de voorzieningen en het doorvoeren van veranderingen.

Berenschot geeft aan dat het op orde zijn c.q. brengen van de randvoorwaarden als belangrijk fundament geldt voor het datagedreven realiseren van opgaven. Dit vraagt vernieuwing van de organisatie. Hier wordt zowel vanuit de I-opgave als vanuit de diverse domeinen aan gewerkt. Berenschot adviseert om te versnellen langs twee lijnen: (1) professionalisering van gegevensmanagement en (2) professionalisering van het landschap van systemen.

#### **(1) professionalisering van gegevensmanagement**

We (h)erkennen dat momenteel vanuit diverse domeinen en de I-Opgave gewerkt wordt aan het professionaliseren van gegevensmanagement. Door ons wordt voorgesteld om in lijn van de bevindingen van Berenschot meer centrale regie hierop te organiseren, waarbij met name voor gegevens die we met andere partijen willen delen en koppelen ruimte nodig blijft om samen tot definities te komen.

##### **(a) Omgevingsinformatie**

Het team GIS neemt concern breed de regierol over de omgevingsinformatie ten behoeve van de primaire beleidstaken en bevordert de digitalisering binnen ruimtelijke processen. Het ligt ook voor de hand om voor omgevingsinformatie aan te grijpen bij de rol en (sterke) positie die de provincie heeft op het gebied van geo-informatie. Dit hangt nauw samen met de rol die de provincie heeft/krijgt bij het omgevingsbeleid, met name waar het gaat om het faciliteren en maken van keuzes op regionaal schaalniveau.

Er wordt in dit verband gewerkt aan een Visie op Omgevingsinformatie. Daarbij is onder meer de vraag aan de orde hoe omgevingsinformatie ten dienste kan worden gesteld aan het samen met de omgeving c.q. omgevingspartijen komen tot een integrale afweging. Welke digitale samenwerkingsomgeving hoort daar bij? Welke rol ten opzichte van andere partijen wil de provincie daar in pakken? En wat betekent dat voor het gegevensmanagement?

Onze eigen GIS-voorziening kan een krachtige ondersteunende rol spelen in bijvoorbeeld integrale gebieds- en keuzeprocessen. Dit wordt door andere partijen in de provincie ook zo gezien. Een goede geo-informatievoorziening past bovendien bij de rol van gebiedsregisseur die de provincie steeds meer krijgt binnen het 'Huis van Thorbecke' (vgl. de stikstofaanpak). Het ligt dus voor de hand om juist hier een verbinding te zoeken met de aanbeveling van Berenschot. Want juist hier kunnen we maatschappelijke en publieke meerwaarde creëren.

##### **(b) Overige informatie**

Daarnaast is van belang dat, breder dan de omgevingsinformatie, centrale sturing plaatsvindt op het gegevensmanagement (omgaan met gegevens, definities en standaardisatie). Ook binnen de domeinen mobiliteit en bedrijfsvoering wordt gewerkt aan het professionaliseren van gegevensmanagement.

Vanuit de concernopdracht I-Opgave<sup>10</sup> wordt een basis gelegd om te komen tot een eenduidige inrichting van de Gegevens Architectuur in het algemeen. In eerste instantie ligt de nadruk op het beheersbaar maken en houden van de projecten. Daarnaast wordt vanuit het programma Samenwerken en Dossiers een Enterprise Content Management Architectuur (vnl. gericht op het informatiebeheer van onze documenten) opgeleverd. Beide architecturen worden samengebracht in de Enterprise Architectuur van de Provincie Utrecht. Volgens de planning is deze in Q2 beschikbaar.

Bovendien wordt er vanuit de concern-opdracht I-opgave<sup>11</sup> nagedacht over een integraal databeleid op concernniveau (ontwerpfase). Het is goed om dat denken te laten stollen in een concreet voorstel voor zo'n integraal databeleid.

Belangrijke voorwaarde voor succes is dat de verschillende domeinen, zowel in het primaire als in het ondersteunende proces, zich bewust zijn (of worden) van het belang van data, de mogelijkheden van data, de noodzaak om data eenduidig te beheren etc. Alleen in verbinding met het primaire proces (binnen) en belangrijke gebruikers buiten kan naast een bruikbaar geo-informatiesysteem ook een bruikbaar projecten-informatiesysteem tot stand komen. Om dit bewustzijn te creëren en versterken is recentelijk reeds een aantal voorzieningen getroffen:

- Een datascientist-pool (een netwerk van medewerkers uit het primaire en het bedrijfsvoeringsproces) die vanuit hun eigen organisatieonderdeel een scharnierfunctie hebben met het GIS-team en vanuit hun inhoudelijke praktijk kunnen meedenken over de bouw, inrichting, onderhoud en benutting van een geo-informatiesysteem.
- Het programma Digitaal Slagvaardige Medewerker (waar het project I-volutie onderdeel van is), gericht op het beter toerusten van medewerkers op hun 'digitale toekomst'.
- Binnen domein Bedrijfsvoering/team IEA is een apart cluster Data en Gegevens Management opgezet, dat de ambitie heeft om meer centrale regie op het brede gegevensmanagement te organiseren.

#### Processtappen

- Besluit tot centrale regie bij het professionaliseren van gegevensmanagement (Q2) en het organiseren/inregelen daarvan (Q2/Q3)
- Vaststellen van de Enterprise Architectuur Provincie Utrecht (Q2)
- Opstellen van een integraal data beleid op concernniveau (Q2/Q3).
- Verbinding zoeken met Visie op Omgevingsinformatie (Q1/Q2)
- Op basis van deze Visie en een integraal data beleid (zie beide bullits hier boven) komen tot een concretisering van onze ambitie en inzet m.b.t. omgevingsinformatie (Q3)

## **(2) Professionalisering van het landschap van systemen**

We (h)erkennen wat Berenschot op het punt van technologie, systemen en infrastructuur constateert. Ook hier is de constatering dat we te maken hebben met een (data-/gegevens-/applicatie-) infrastructuur die decentraal is opgebouwd en dat er meer centrale sturing nodig is om dit verder te professionaliseren. Momenteel is de harde infrastructuur wel grotendeels centraal belegd. Maar dit geldt niet voor de gegevens- en applicatie-infrastructuur en de tooling (de systemen).

---

<sup>10</sup> programma Data en Gegevens

<sup>11</sup> pm



Vanuit de I-Opgave<sup>12</sup> wordt in Q2 een Enterprise Architectuur opgeleverd (zie ook punt 3a). Daarna zal een concern-brede applicatie-architectuur worden opgesteld (naast de in 3a genoemde gegevens-architectuur). Dit is een belangrijke stap om meer centrale regie op het applicatiemanagement te organiseren. Daarbij moet ook de vraag aan de orde komen of het budgetbeheer centraal dient plaats te vinden.

Ook (h)erkennen we wat Berenschot zegt over rapportage en visualisatie van data. Rapportages en datavisualisaties bieden inzichten die noodzakelijk zijn om impactvolle beslissingen te kunnen maken.)

We constateren dat in de domeinen/teams (als gevolg van geen centrale regie op applicatie management) decentraal verschillende tools worden ingezet voor rapportages en datavisualisatie.

#### Processtappen

- Besluit tot centrale regie bij het professionaliseren van applicatiemanagement (Q2) en het organiseren/inregelen daarvan (Q2/Q3)
- Opstellen van een concernbrede applicatiearchitectuur op concernniveau (Q3/Q4)
- Besluit dat de datascientist-pool (zie 3a) concern breed het mandaat heeft over de inzet van tooling voor rapportages en datavisualisatie (Q1/Q2) en dat zij komt met een voorstel (Q3/Q4).

#### **Ad 4.**

De aanbeveling focust erg op het verantwoordelijk maken van één persoon op directieniveau. In de huidige (recentelijk gewijzigde) samenstelling en portefeuilleverdeling van het CMT is het de vraag of het handig is om alles bij één persoon te beleggen. Een samenhangende aanpak moet wel geborgd zijn.<sup>13</sup>

Er is in de Utrechtse situatie veel voor te zeggen om juist een CMT-lid uit het primaire proces verantwoordelijk te laten zijn voor ad2 (lerende aanpak met koploperdeals) omdat het (betrokken) eigenaarschap in het primaire proces hoort te liggen. Voor GIS geldt eenzelfde redenering (dit is ook al de praktijk). Voor meer centrale regie op het (brede) gegevensmanagement en applicatiemanagement moet iets worden georganiseerd (want dat is er nu niet of onvoldoende). Vanuit de I-opgave wordt daar een aantal bouwstenen voor geleverd. Maar het ligt voor de hand om deze taak structureel te beleggen. In de huidige situatie zou deze taak bij het team IEA belegd kunnen worden (met als betrokken eigenaar een CMT-lid bedrijfsvoering).

Dat betekent dat er een goed proces georganiseerd moet worden om aan de hand van een aantal producten waar in de I-opgave aan wordt gewerkt het stokje aan de lijn over te dragen. En we bevelen aan om in de lijn een inregel-/kwartiermakers fase te starten om van daaruit de regiefunctie in te gaan vullen. Voor de goede orde: centrale regie betekent niet dat de regisseur (team IEA) op de set de rol van de spelers (domeinen/teams) over neemt. Wel dat goed gekeken wordt wat centraal moet en wat decentraal kan (of zelfs moet, omdat de provincie Utrecht daar een kleine rol speelt en zich vooral moet aanpassen op wat buiten gebeurt). Maar het is wel nodig dat iemand in ons huis expliciet die regisseursrol neemt en daarop ook aanspreekbaar is.

---

<sup>12</sup> programma Informatie Management Processen Volwassenheid 2

<sup>13</sup> Er is in het nieuwe model geen sprake meer van een aparte directie met directieportefeuilles. Alle taken onder de secretaris/algemeen directeur zijn verdeeld over de CMT-leden.

Wat verder belangrijk is, is dat er een goede verbinding wordt georganiseerd tussen enerzijds het experimenteren en leren dat we met de koploperdeals doen, en anderzijds het gesprek over de randvoorwaarden. Immers, het experimenteren zal ons naar verwachting heel veel leren over randvoorwaarden die nodig zijn om buiten effectief verschil te kunnen maken.

Berenschot geeft ook aan dat het belangrijk is om voorzieningen te organiseren om te digitale transformatie te doen slagen. We onderschrijven dat borgingsmechanismen c.q. ondersteunende voorzieningen die we organiseren, nodig zijn om de aanpak ook te laten slagen. Die zullen grotendeels moeten aansluiten op wat concreet onder met name Ad 2 en Ad 3 wordt ontwikkeld. Een aantal van deze voorzieningen zijn hierboven al benoemd. Te denken valt aan:

- Een goede ondersteunings- en leerstructuur voor de koploperdeals
- De Datascientist-pool
- Het programma Digitaal Slagvaardige Medewerker
- Helderheid over de verantwoordelijkheden (interne governance)

#### Processtappen

- Helderheid over verantwoordelijkheden en sturing (governance) (Q2)
- Starten van een kwartiermakers fase (Q2) waarin ook overdracht van aantal producten uit concernopdracht I-opgave plaatsvindt (Q2/Q3)
- Op basis beeld Ad 1 t/m 3 ondersteunende mechanismen in beeld brengen en (systemisch) beoordelen of dit zorgt voor voldoende borging van de beweging die we willen maken (Q3).

#### **Ad 5.**

De stappen die in ad1 t/m ad4 worden voorgesteld sluiten naar ons idee naadloos aan op de Interprovinciale Digitale Agenda (IDA) die eind 2019/begin 2020 is opgesteld en geaccordeerd in IPO-verband.

De kern van de IDA is als volgt verwoord:

*“De digitale transformatie met ontwikkelingen als digitalisering, automatisering en dataficering heeft grote gevolgen voor de samenleving en daarmee voor de rol en verantwoordelijkheid van de overheid. Deze transformatie gaat snel en raakt vrijwel alle dossiers en opgaven van de provincies: er ontstaan voor de provincies kansen om de maatschappelijke opgaven waarvoor we staan, zoals mobiliteit, energietransitie of de Omgevingswet sneller of beter uit te voeren. Er ontstaan ook risico's, bijvoorbeeld op het vlak van privacy, veiligheid, eigendom van data en ethische vraagstukken. Op dit moment lopen we als provincies achter ten opzichte van andere overheden. Het is dan ook tijd om voortvarend aan de slag te gaan met de digitale transformatie. We willen als 12 provincies de krachten bundelen en regie voeren over de digitale transformatie: aan de slag met de Interprovinciale Digitale Agenda, kortweg IDA.”<sup>14</sup>*

Er is een bestuurlijke kopgroep geformeerd rond de IDA. De kopgroep wil binnen digitalisering de focus leggen op drie zaken:

- Resultaten boeken door de inzet digitalisering voor het behalen van maatschappelijke opgaven, de 7 kerntaken van de provincies. Hiermee moeten we de meerwaarde van digitalisering voor de maatschappelijke opgaven concreet maken. Als kansen benoemt de kopgroep onder meer het stikstofdossier, energietransitie, mobiliteit, cultuur, en het project Snuffelfiets.

---

<sup>14</sup> Toelichtende memo vergadering IPO-bestuur 21 november 2019

- Benodigde inzet om bedrijfsvoering/dienstverlening/databeheer op orde te brengen, waarbij valt te denken aan het ontwikkelen van standaarden en het opbouwen van een datawarehouse zoals 'common ground' bij de gemeenten. Dit onderdeel vergt een langere adem, maar is wel van groot belang om te zorgen dat we digitalisering effectief kunnen inzetten voor de maatschappelijke opgaven.

- Kostenbesparing realiseren door samenwerking: gemeenschappelijke inkoop/ontwikkeling van data, informatiesystemen, informatiebeveiliging.

De kopgroep wil dit bereiken door enerzijds initiatieven vanuit de provincies te stimuleren en aan te jagen en anderzijds waar dat nodig is gezamenlijke koers te bepalen, zodat we als provincies de krachten bundelen en tempo maken met de digitalisering.<sup>15</sup>

Belangrijk is om komende tijd maximale synergie te zoeken met de IDA-aanpak in IPO-verband. Onze koploperaanpak sluit 1 op 1 aan bij het eerste punt van de bestuurlijke kopgroep en kan niet alleen input vormen voor ons eigen leertraject als provincie, maar ook voor het gezamenlijke leertraject van 12 provincies. Omgekeerd is het goed om onze leerpunten/lessen te leggen naast de ervaringen die in andere provincies worden opgedaan. IPO kan daar een platform voor organiseren.

De aanpak om meer centrale regie te organiseren op gegevens- en applicatiemanagement sluit aan op de tweede bullit van de bestuurlijke kopgroep. Hier geldt een vergelijkbare redenering als voor de koploperaanpak.

#### Processtappen

- Goed aanhaken op de interprovinciale infrastructuur voor het delen van lessen/ervaringen (Q1/Q2)

#### **4. Producten en Planning**

De volgende producten zijn in 2<sup>e</sup> kwartaal (mei/juni) gereed voor behandeling in GS:

- Een voorstel voor een managementreactie op het rapport Berenschot (dit document)
- Een Statenbrief (PS) als bestuurlijke reactie op het Berenschot-rapport langs bovenstaande lijnen.
- Een helder richtinggevend statement (uitwerking aanbeveling 1) als onderdeel van de Statenbrief

De volgende producten worden in 3e kwartaal (met uitloop 4de kwartaal i.v.m. de corona) voorzien:

- Een concreet uitvoeringsplan (uitwerking aanbevelingen 2 en 3)
- 5-10 experimenteerdeals zijn hierin op hoofdlijnen benoemd. Dit betekent dus ook ambtelijk en bestuurlijk commitment voor deze aanpak van 'ontwerpend experimenteren en leren'.
- Een goede structuur (systeem van voorzieningen) om te borgen dat we kunnen waarmaken wat we in het vooruitzicht stellen (aanbeveling 5).
- (Zo nodig) een voorstel over inzet van middelen en instellen van een PO Digitalisering

De volgende producten worden in 4e kwartaal (met uitloop Q1 2021 i.v.m. de corona) voorzien:

- De 5-10 interne 'koploperdeals' zijn uitgewerkt en kunnen van start.

---

<sup>15</sup> Verslag 1<sup>e</sup> Bestuurlijke kopgroep digitalisering 7 januari 2020. Vanuit PU neemt Robert Strijk hieraan deel.

De kern van de digitale transformatie en datagestuurde werken is dat dit niet een zaak is van 'bedrijfsvoering', maar behoort tot het hart van het primaire proces. Daarom wordt onder meer door brede spreiding van de koploperdeals gekeken hoe leden van CMT en GS ook (deel)eigenaar kunnen worden van een stukje van die 'transformatie' binnen hun portefeuille.

## **5. Financiën**

Het is op dit moment nog niet mogelijk om tot een goede financiële concretisering te komen van de voorgestelde stappen. Wel tot een aantal 'werkhypothesen'.

### Koploperdeals

- Bij de koploperdeals gaat het in principe om lopende of voorgenomen activiteiten vanuit de opgaven (lijnopgaven of concernopdrachten). Voor de deals sec gaan we ervan uit dat in de financiering is voorzien. In een aantal gevallen zal ook sprake kunnen zijn van cofinanciering vanuit concernopdracht I-opgave, die ook dit type beleidsinnovaties ondersteunt.
- Wat nodig is voor het creëren van een goede leeromgeving, is een vraag die bij ULab ligt. ULab zelf heeft (beperkte) middelen. Vanuit de I-opgave is hier al een aantal zaken in gang gezet c.q. voorzien. Het betreft o.a. een projectleider en het inschakelen c.q. organiseren van de interactie met een extern klankbord uit ons eigen ecosysteem. We gaan er vooralsnog vanuit dat we met de beschikbare middelen (in cash en in kind) een start met een goede leeromgeving kunnen maken.

### Regierol

- In principe is hier 1 op 1 aangesloten bij lopende trajecten. De aanname is dan ook dat er in principe op dit moment geen extra financiële vraag ligt. Concreet gaat het om budgetten voor GIS, IEA en I-opgave.

## 6. Besluitvorming CMT

Na 1ste bespreking in het CMT 20 april 2020 heeft het CMT op 07 mei 2020 een positief besluit genomen, met de kanttekening helderder de relatie aan te geven tussen de aanbevelingen van Berenschot en deze reactie.

In onderstaande tabel zijn de aanbevelingen van Berenschot en de contouren van de reactie tegen mekaar afgezet:

Aanbevelingen Berenschot	Voorstel contouren Management- c.q. Bestuurlijke reactie.
1. Kies er vanuit bestuur en directie expliciet voor om stevig in de digitale transformatie te treden en committeer je in Q1 2020 aan dit streven (in de vorm van een integrale visie);	1. Conform aanbeveling 1 een beknopt manifest-achtige tekst waarin wordt aangegeven dat we stevig in de digitale transformatie willen treden en daartoe een aantal stappen zetten (en gaan zetten). Gedachte hierbij is niet om een nieuw visie-traject te starten, maar om aan te sluiten op wat er al ligt (Interbestuurlijk Programma, Interprovinciale Digitale Agenda (IDA), onze Roadmap Slimcity 2025, ons eigen programma Digitaal Slagvaardige Medewerker, resultaten bijeenkomst Democratische Duiding van Data, etc) en dit te verwoorden in een richtinggevend statement. Dit sluit aan bij de suggestie van Berenschot om het in de vorm van een kort manifest te doen.
2. Maak in Q2 2020 vanuit de visie een uitvoeringsprogramma binnen de primaire processen van de provincie.	2. Aangeven dat we 5 à 10 opgaven/doelen in het primaire proces concreet verder willen 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 leeromgeving creëren waardoor het geen losse experimenten zijn en we het gesprek over de lessen en dilemma's breder voeren. Aangeven hoe we via een voorbereidings-/verkenningfase in Q4 willen starten met deze 5 à 10 deals. Tenslotte aangeven hoe we (horizontaal en verticaal) leren van deze experimenten gaan borgen. (aanbeveling 2).
3. Blijf investeren in de rand voorwaardelijke basis, maar kies voor versnelling langs twee lijnen: (1) professionalisering van gegevensmanagement en (2) professionalisering van het landschap van systemen.	3. Expliciet maken of en hoe we conform aanbeveling 3 langs twee lijnen gaan investeren in de rand voorwaardelijke basis en wat we daarin als resultaat zien.
4. Beleg de verantwoordelijkheid voor de digitale transformatie vanaf Q2 2020 collectief bij de managers die verantwoordelijk zijn voor doelen en resultaten.	4. Een heldere verwoording van de wijze waarop de sturing plaatsvindt op de stappen die we gaan zetten en welke ondersteunende voorzieningen we organiseren (aanbevelingen 4 en 5)
5. Beleg de integrale verantwoordelijkheid voor de digitale transformatie in één hand op directieniveau en organiseer voorzieningen om de transformatie te doen slagen.	
	5. Duidelijk maken hoe onze aanpak de IDA-aanpak (en de bredere interbestuurlijke aanpak rond dataficering en digitalisering) versterkt. Verder is ons advies om goede aansluiting te zoeken met het proces van de Interprovinciale Digitale Agenda. Enerzijds kan het Berenschot-rapport nuttige input zijn voor dat proces. Anderzijds kunnen wij ook leren van wat er in andere provincies aan ervaringen is opgedaan.

## Bijlage: governance

Bij de beschreven aanpak wordt nauw aangesloten bij activiteiten die reeds lopen en/of reeds bestaande afspraken. Dit geldt zowel voor wat betreft het versterken van de randvoorwaarden als voor het idee om met de experimenten aan te sluiten bij waar al energie en actie in de opgaven zit. Wat wordt toegevoegd is het creëren van een gestructureerde en geborgde leeromgeving. En de bal wordt voor wat betreft het datagedreven werken nu echt bij het primaire proces gelegd omdat dat misschien wel de kern van de digitale transformatie is.

Het voorstel is om de organisatie van de onderdelen 2 (experimenten), 3a1 (gegevensmanagement omgevingsinformatie) en 3a2 (overige informatie) en 3b (landschap van systemen) in de hierboven beschreven vorm langs een viertal logische lijnen vorm te geven. Verantwoordelijkheden worden hiermee eenduidig en op een logische plek (lijn of opgave) belegd. Afbeelding 1 omvat het totaaloverzicht. Afbeelding 2 zoomt in op de experimentele leeromgeving (Ad 2).

Voor wat betreft het bewaken van de samenhang der dingen kan gesteld worden dat de volgende gremia dit moeten waarborgen:

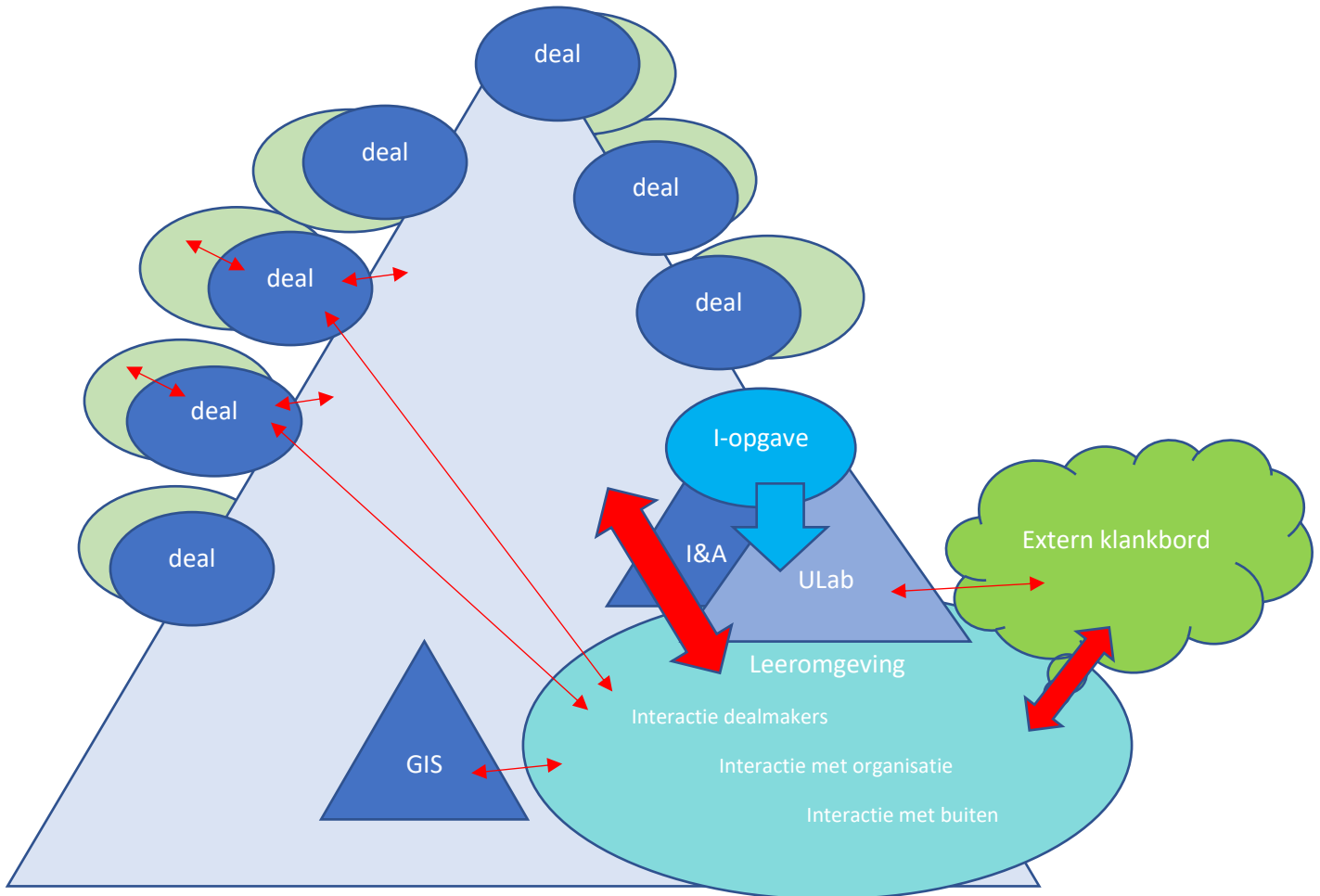
- Opdrachtgeversoverleg
- CMT en de eigenaren van onderdelen in het bijzonder
- GS

Het opdrachtgeversoverleg zou overigens ook (deels) een gecombineerd opdrachtgevers/eigenarenoverleg kunnen zijn, om ook de betrokkenheid op CMT-niveau te houden. Deze beweging vraagt niet om eigenaren op papier, maar om betrokken eigenaren die zich vanuit het CMT verantwoordelijk voelen en weten op systeemniveau en zo nodig ook mee masseren of interveniëren.

Op dit moment wordt vanuit de concernopdracht I-opgave een aantal bouwstenen geleverd voor taken die in dit voorstel (in de toekomst) zijn toebedeeld aan het team IEA. Op dit punt moet nader bepaald worden wat een handig moment van overdracht is vanuit de concernopdracht aan de lijn. Dit betekent enerzijds 're-scoping' van de I-opgave (koploperdeals toevoegen, aantal 'basis op orde' elementen overdragen aan lijn, afstemming opdrachtgevers/eigenaren organiseren) en anderzijds het inrichten van een kwartiermakers functie bij het team IEA.

*Notabene: Het CMT staat in dit plaatje boven de PO's getekend, vanuit de verantwoordelijkheid die het CMT heeft om GS te adviseren over juist de (organisatie-brede) integraliteit der dingen. In die zin is het geen staatsrechtelijk plaatje, maar ingegeven vanuit de rol.*





**Toelichting:**

Centraal staat een aantal (ontwerpde) experimenteer-/leerdeals. Deze zijn verbonden met een 'leeromgeving' die wordt gefaciliteerd door ULab. Rode pijlen zijn 'leerlijnen' van en naar de deals en gebundeld van de leeromgeving naar de organisatie. Een externe klankbord/reflectiegroep met deskundige partners helpt ons bij het leren (inclusief de doorvertaling van lessons learned naar de organisatie).

Gelet op het feit dat het hier een organisatiebrede 'diepte-investering' betreft, waarbij juist het primaire proces zich 'eigenaar' moet voelen en leidend is, is het opdrachtgeverschap bij de opgavemanager I-opgave gelegd en niet bij bedrijfsvoering. I&A (en GIS) zijn als partners wel nauw betrokken en ondersteunend.