

Uitvoeringsagenda Digitale Transformatie 2021 -2022

Versie: 1.0 Definitief, 23 maart 2021

Behorend bij: Beleidskader Data (voorheen Datavisie), vastgesteld 8 mei 2020

Vaststelling door: College van Gedeputeerde Staten

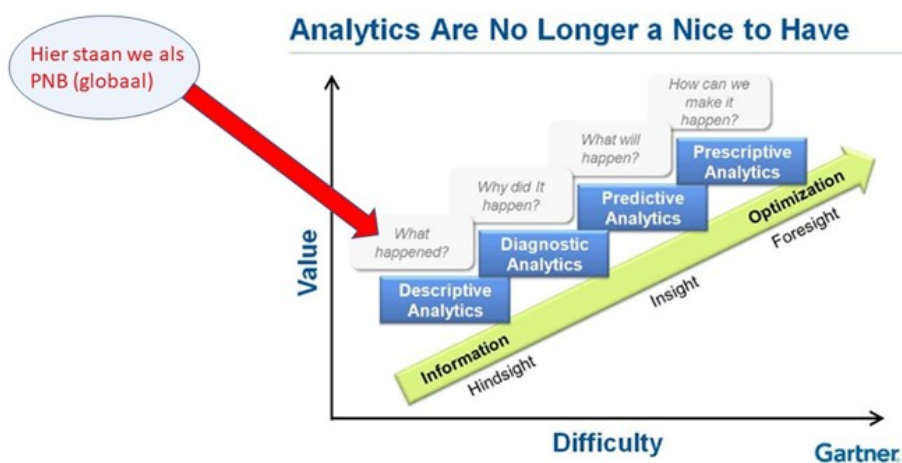
Inhoud

Samenvatting	3
1. Het hoe en wat van deze Uitvoeringsagenda	7
1.1 Positionering	7
1.2 Vertrekpunten	7
1.3 Stand van zaken uitvoering en uitdagingen	8
1.4 Uitdagingen de komende jaren	9
2. Wat gaan we doen?	10
Verdroging en Stikstof	10
Mobiliteit	11
Eikenprocessierups.....	12
Gezondheid.....	13
Economie.....	14
3. Wat gaan we daarvoor doen?	15
3.1 Dataficering van de programma's	17
3.2 Regie voeren op de uitvoering van het beleidskader	21
3.3 Verder met relevante 'Reguliere ondersteuningstaken'	29
4. Hoe verder?	33
5. Tenslotte: Digitale Transformatie is vooral mensenwerk	35
Bijlage 1: Kern van het Beleidskader Data	36
Bijlage 2: Overzicht acties en verantwoordelijken	37

Samenvatting

We zijn gestart en er ligt een uitdaging

In 2020 is een goed start gemaakt met de digitale transformatie binnen PNB. De bewustwording kwam op gang en op verschillende plekken denkt men na over wat men met data wil en hoe. Wel gaat het voornamelijk nog slechts om de onderste trede van het data gedreven werken, te weten de ontsluiting van bestaande data. Voor nu prima, maar uiteindelijk moeten we stappen zetten op weg naar hogere treden. Om zodoende met data te komen tot echt andere beleidsopties en -interventies.



Wat gaan we doen?

Zoals ook blijkt uit het Beleidskader Data hebben we grote ambities.

We willen data inzetten om beleid effectiever en efficiënter te maken en ook te zorgen voor meer draagvlak en legitimiteit. Ook werken we aan andere vormen van sturing die mogelijk worden door gebruik te maken van data.

Deze digitale transformatie is een langdurige zoektocht met veel onzekerheid. Natuurlijk gaan we in alle beleidstrajecten stappen zetten. Alle programma's zullen aan de slag moeten met het zetten van stappen op weg naar meer data gedrevenheid. En uiteraard worden ze daarbij geholpen.

Maar om te zorgen voor snelheid en inspiratie, zetten we een paar in het oog springende trajecten de komende jaren centraal. Ze lenen zich goed om ervaring op te doen en te leren en ze leiden tot concrete aansprekende resultaten die meteen meerwaarde opleveren voor Brabant en de Brabantse burger. We noemen deze trajecten onze 'iCatchers'. Ook leren we invulling te geven aan belangrijke ethische principes die we voorstaan.

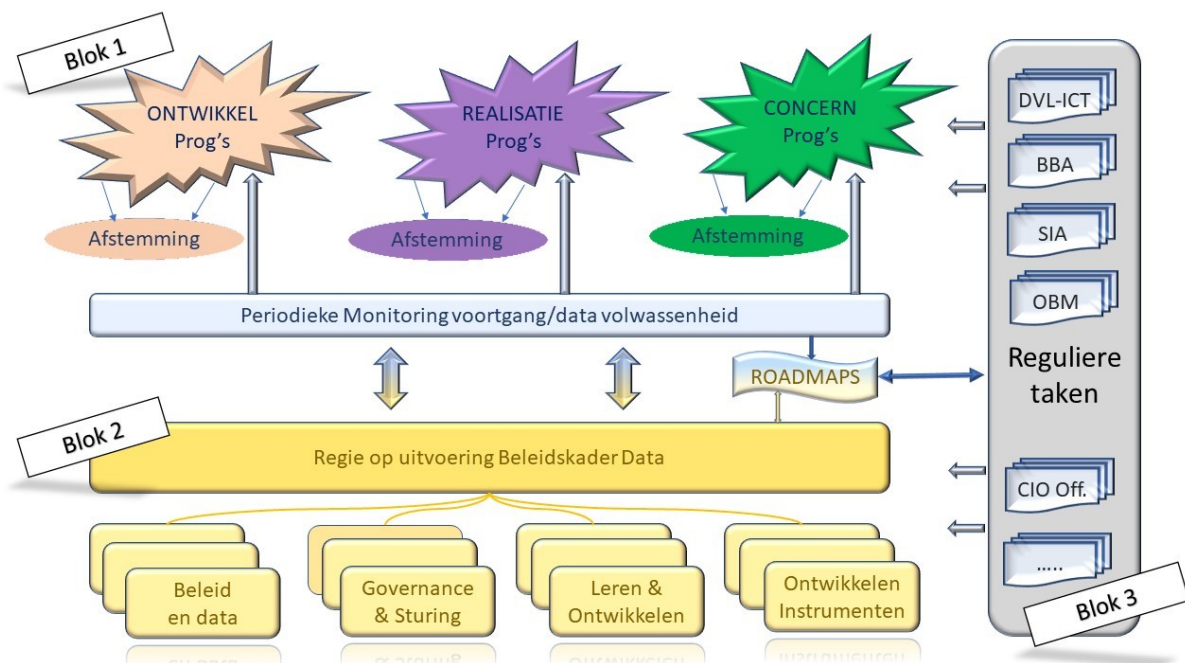
Onderstaande trajecten zijn voorstellen om aan te pakken. De lijst is niet definitief en kan wijzigen als gevolg van nieuwe ontwikkelingen of kansen die zich voordoen. Wel zal het altijd om trajecten gaan met een duidelijke publieke meerwaarde:

- Een kwantitatieve benadering van **Verdroging**
- Data gedreven aanpak van het **Stikstof** vraagstuk
- Nieuwe vormen van monitoring binnen **Mobiliteit**
- Geavanceerde aanpak van de **Eikenprocessierups**
- Scenario vorming om de **Gezondheid** van Brabanders te verbeteren
- Brabantring als motor voor publieke en innovatie en **Economie**

In de iCatcher trajecten wordt niet alleen gekeken naar de kansen die data gedreven werken biedt, maar hebben we ook oog voor de negatieve kanten en de keerzijde ervan. Daarom besteden we veel aandacht aan ethiek en de menselijke maat. We proberen onze uitgangspunten en richtinggevende principes, zoals neergelegd in het Beleidskader Data, te concretiseren en te laden in de iCatcher trajecten.

Wat gaan we daarvoor doen?

Het Beleidskader Data geeft aan dat digitale transformatie een langdurig traject is met veel onzekerheid. Het vergt een systematische aanpak en vereist hard werken door vele programma's om daar te komen waar we willen zijn. De uitvoeringsagenda geeft hier richting aan, door de acties van de komende twee jaar, te clusteren in drie blokken. Zie onderstaand schema voor een overzicht.



Blok 1: Dataficering van de Programma's

De uitvoering van het Beleidskader Data is een verantwoordelijkheid die bij alle programma's en binnen alle bestuurlijke portefeuilles ligt. De figuur van de coördinerend gedeputeerde digitalisering drukt dat uit. De programma's dienen de uitgangspunten en principes uit het beleidskader mee te

nemen in hun eigen activiteiten en beleid. Bijvoorbeeld in de uitvoeringsagenda's op de verschillende beleidsterreinen.

We versterken de afstemming tussen programma's en 'jagen ze aan', zodat er meer beweging ontstaat. Wel altijd vanuit het idee dat data gedreven werken per programma wat anders kan betekenen.

Daarnaast start een structurele monitoring van de voortgang van de realisatie van de ambities uit het Beleidskader Data binnen de programma's. Hierover rapporteren we periodiek. We brengen onder andere de 'data volwassenheid' van de programma's in kaart, organiseren gesprekken met programmamanagers en gedeputeerden over ambities en prioriteiten en stellen op basis hiervan een 'roadmap' per programma op, gericht op de verdere ontwikkeling ervan. Dit leidt tot gerichte acties om de data volwassenheid van een programma te verhogen en stimuleert het zetten van stappen omhoog op de ladder van data gedreven werken. Informatie uit de roadmaps gebruiken we ook voor het beter plannen, prioriteren en laten aansluiten van onze resources op de wensen en ambities van de programma's.

Blok 2: Regie voeren op de uitvoering van de digitale transformatie

We gaan regie voeren op de uitvoering van het beleidskader. Dit voor een betere ondersteuning van de programma's, het verhogen van het tempo van digitale transformatie binnen PNB (aanjagen), om te zorgen dat we de goede dingen doen, dat we leren van elkaar en ook om samen barrières oplossen. Deze regie past bij digitale transformatie als zoektocht die gepaard gaat met grote onzekerheid. Regie is nodig om deze zoektocht te begeleiden en zorgt ervoor dat we de juiste stappen zetten, het liefst ook nog op een redelijk efficiënte manier.

Het Beleidskader Data beschrijft niet alleen onze ambities en de meerwaarde van digitale transformatie, maar formuleert ook uitgangspunten en richtinggevende principes. Vanuit dit beleidskader vullen we de regie op de uitvoering in vanuit vier pijlers met daarbinnen verschillende actielijnen.

- a) Data en beleid. Deze pijler richt zich op de relatie tussen beleid en data. Centrale vraag hierbij is steeds wat data bijdragen aan de nagestreefde doelstellingen (dus hoe creëren we met data waarde)?
- b) Versterken Governance, Sturing en Ondersteuning. Hoe versterken we de juiste inzet van digitalisering en data in de organisatie? Denk hierbij aan de ontwikkeling van een architectuur om ook op strategisch niveau de samenhang te zien en hierop te sturen. En hoe geven we invulling aan de principes en uitgangspunten uit het beleidskader Data?
- c) Leren, verkennen en vernieuwen. De digitale transformatie is een zoektocht. Hoe gaan we hiermee om als PNB? Wat werkt wel of wat werkt niet? Hoe sluiten we data gedreven werken aan op de structuur en de cultuur van onze provincie?
- d) Ontwikkelen van instrumenten. Welke instrumenten helpen ons om data gedreven werken beter te laten landen in de organisatie of om de resultaten ervan te borgen?

Blok 3: Reguliere ondersteuningstaken met relevantie voor de digitale transformatie

De activiteiten in blok 1 en 2 richten zich specifiek op de realisatie van het Beleidskader Data. Daarnaast voeren we als PNB-taken uit die in algemene zin belangrijk zijn, maar die tegelijkertijd wel gelden als randvoorwaarden voor een succesvolle digitale transformatie. Het gaat dan met name om

werkzaamheden die concernprogramma's als DVL-ICT, BBA, SIA, OBM, het programma Innovatieve Organisatie en het CIO Office op reguliere basis uitvoeren.

Belangrijk is om als concernprogramma's meer slagkracht te organiseren door beter en intensiever samen te werken. Op dit vlak zijn in 2020 al flinke stappen gezet. Dit leidt direct tot een versterkte governance en sturing, wat zich uit in onder andere:

- Het verhogen van de efficiency waar het ICT betreft
- Een verbetering van de interne afstemming en de interne processen
- Een versterking van de sturing door betere kaderstelling en besluitvorming
- Het versterken van de randvoorwaarden/basis hygiëne die nodig is om succesvol data gedreven te werken.

We zetten deze lijn de komende jaren voort en versterken deze. Hierbij ingestelde nieuwe structuren als een ICT-portfolioboard en het overleg I-Kolom werken daarbij als katalysator.

Ieder van de blokken levert acties op die we de komende twee jaar ter hand nemen. Bij de uitvoering van die acties zijn alle programma's betrokken. Het nieuw ingestelde CIO-office voert regie op de uitvoering van het Beleidskader Data en is in veel gevallen initiator, aanjager en coördinator. Echter, duidelijk moet zijn dat het CIO-office niet alleen de digitale transformatie voor PNB kan regelen. Dat is nadrukkelijk een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de hele organisatie.

1. Het hoe en wat van deze Uitvoeringsagenda

1.1 Positionering

PS stelde in mei van dit jaar het [Beleidskader Data](#) (Datavisie 'Waardengedreven digitaal transformeren' 2020-2025) vast. Dit kader beschrijft hoe PNB inspeelt op de kansen van Digitale Transformatie (en tegelijkertijd de risico's ervan zoveel mogelijk beperkt). De geformuleerde uitgangspunten en richtinggevende principes zijn leidend in de verdere ontwikkeling van data gedreven werken en het kader kent een looptijd van 5 jaar. Om de twee jaar worden de Staten geïnformeerd over de voortgang.

Gerelateerd aan het Beleidskader Data (het Wat) is er een zogenaamd 'Kader voor de uitvoering' opgesteld. Dit kader richt zich op de Hoe-vraag en is daarom niet door PS maar door GS vastgesteld. Het bevat een nadere uitwerking van en toelichting op het beleidskader data en geeft handvatten die meegenomen moeten worden in de latere uitvoering ervan. De focus hiervan ligt vooral op de ambtelijke organisatie. De aandachtspunten/acties zoals opgenomen in het Kader voor de uitvoering zijn verwerkt in deze uitvoeringsagenda. Sommige – wat specifiekere – aandachtspunten, zijn niet meegenomen omdat ze inmiddels een plek hebben gekregen in andere uitvoeringsagenda's die binnen PNB zijn opgesteld. Denk aan de benodigde versterking van de kennisinfrastructuur (par. 2.4 van het Kader voor de uitvoering, 2019). Deze is meegenomen in de uitvoeringsagenda van het programma Data Economie.

Zowel het Beleidskader Data als het bijbehorende Kader voor de uitvoering zijn relatief abstract. Dit omdat ze vooral de focus leggen op onze ambities en de stippen aan de horizon. Beide documenten richten zich op een tijdshorizon van 5 jaar. Daarbij is aangetekend dat de digitale transformatie een langdurig proces is met de nodige onzekerheid. Deze uitvoeringsagenda geldt als follow up daarvan waarin concrete acties worden bepaald die we in de periode 2021-2022 ter hand nemen. Na 2022 wordt opnieuw de balans opgemaakt en kijken we welke acties voor de periode daarna relevant zijn. Uiteraard leren we daarbij van de eerste uitvoeringsperiode.

Samen met voorliggende Uitvoeringsagenda vormen deze drie documenten het ICT-beleid van PNB. Ze vervangen daarmee oudere beleidsdocumenten als het ICT-beleid uit 2013 en de Informatievisie uit 2015.

1.2 Vertrekpunten

- De vaststelling van het Beleidskader Data tekent de grote ambitie die PNB heeft om werk te maken van verregaande digitalisering en dataficering binnen beleid en ondersteuning.
- Het beleidskader beschrijft de richtinggevende principes en uitgangspunten die we als PNB daarbij volgen
- PS heeft bij de behandeling ervan aangegeven specifieke aandacht te willen schenken aan de ethische kant van de digitale transformatie. De menselijke maat staat dus ook centraal in voorliggende uitvoeringsagenda.
- Digitale transformatie raakt de hele organisatie en ieder programma moet zelf de implicaties en mogelijkheden van digitalisering en dataficering meenemen in de eigen plannen voor de komende jaren
- Vanwege het principe van integrale verantwoordelijkheid dragen programma's zelf verantwoordelijkheid om ambities uit het beleidskader data in te vullen en de principes en uitgangspunten in acht te nemen
- Data gedreven werken kan per programma en per (beleids)context wat anders betekenen. We hanteren dus nadrukkelijk geen 'blauwdruk' van data gedreven werken voor alle

programma's. Er is ruimte voor differentiatie. Wel strekken we beter af en vergroten we het leervermogen rond data gedreven werken over de programma's heen.

- Met de vaststelling van het beleidskader is het CIO-office in het leven geroepen. Naast enkele 'going concern' taken, heeft dit office ook tot taak om regie te voeren op de uitvoering van het beleidskader. Dit onder andere door het aanjagen en helpen van de programma's met het zetten van stappen richting data gedreven werken. Ook door het monitoren van de voortgang van de uitvoering.
- 'Seeing is believing', dus moeten we snel enkele concrete cases ontwikkelen met aansprekende voorbeelden van data gedreven werken in de praktijk. We noemen deze iCatchers (zie hoofdstuk 2). Dit helpt voor inspiratie in de praktijk. In het verlengde daarvan is het belangrijk veel te communiceren over behaalde successen en aspecten van digitale transformatie in de praktijk.

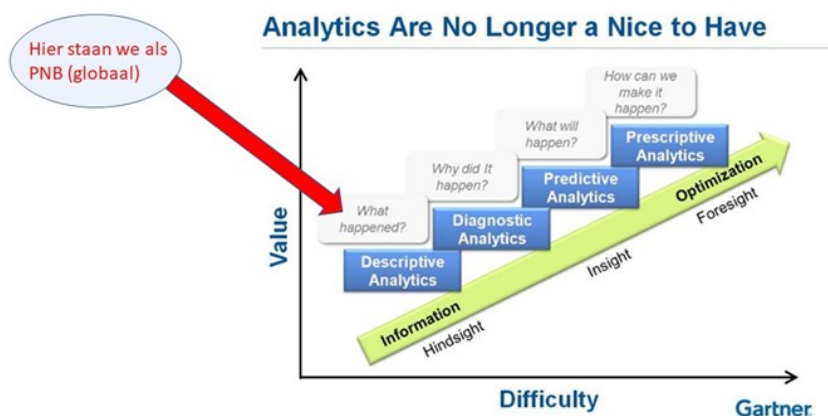
1.3 Stand van zaken uitvoering en uitdagingen

De uitvoering van het Beleidskader Data is feitelijk pas enkele maanden onderweg (na vaststelling ervan in mei jl.). Een eerste inventarisatie leert dat het begin goed is (zie memo coördinerend gedeputeerde van december 2020).

Awareness data gedreven werken goed van de grond gekomen

De meeste programma's lijken doordrongen van de kansen van moderne ICT en data. Ook werken ze hard aan de realisatie van de ambities uit het beleidsakkoord. En ze beseffen dat het gebruik van data daarbij noodzaak is. Uiteraard volgt ieder programma hierin zijn eigen tempo, maar een belangrijke eerste stap in de digitale transformatie - de bewustwording - krijgt zonder meer vorm. Wel

zitten
we
dan



voornamelijk op de onderste trede van het data gedreven werken, te weten de ontsluiting van bestaande data. Voor nu prima, maar uiteindelijk moeten we stappen zetten op weg naar hogere treden. Om zodoende met data te komen tot echt andere beleidsopties en -interventies. Dat is de uitdaging voor de komende jaren.

Concrete stappen gezet op vlak van ethiek en de menselijke maat

De wens van PS om vooral ook aandacht te blijven schenken aan ethiek en de menselijke maat is voortvarend opgepakt en leidt nu al tot concrete successen. Direct na vaststelling van het beleidskader startte de uitwerking van de ethische lijn en daarin zijn grote stappen gezet. Dat leidde inmiddels tot

de Gids 'Ethiek en Digitale Transformatie'. Ook participeren we vanuit PNB sinds de zomer in een Consortium 'Publieke Controle op algoritmes'. In dit consortium werken wij actief samen met o.a. de provincie Zuid-Holland, de gemeente Rotterdam, de gemeente Amsterdam, gemeente Utrecht, Kadaster, Politie, Rijkswaterstaat en nog andere organisaties. De wens van PS is dus voortvarend en succesvol ter hand genomen en krijgt de komende jaren uiteraard verder vervolg.

Merkbare verbetering in de governance en aansturing

Ook ten aanzien van de verbetering van de governance en aansturing van ICT zijn afgelopen jaar de nodige stappen gezet, met in sommige gevallen ook al concrete resultaten. Het gaat hierbij onder andere om:

- Het ICT-portfolioproces zoals dat bestond is opnieuw tegen het licht gehouden, geactualiseerd en verbeterd.
- Er heeft een inventarisatie plaatsgevonden van kaders en richtlijnen die gelden ten aanzien van digitalisering en data. Deze worden verder ontwikkeld en geborgd zodat hier beter op kan worden gestuurd. Binnen BBA is het nu via Integrale Advies Teams geborgd.
- Instelling ICT Portfoliomanagementboard. Hierin wordt door de betrokken programmamanagers die met ICT te maken hebben, op basis van concrete en onderbouwde businesscases besloten over investeringen in projecten vanuit het geld voor 'Vernieuwing ICT' (toegekend vanuit de Vrije Begrotings Ruimte).
- Instelling I-kolom overleg bestaande uit de programmamanagers van de bij ICT-zaken betrokken programma's. Het doel is elkaar intensiever te informeren en zaken goed met elkaar af te stemmen.
- Implementatie van de Baseline Informatieveiligheid Overheid (BIO). PNB is de eerste publieke organisatie die hiervoor inmiddels is gecertificeerd.

1.4 Uitdagingen de komende jaren

De start in 2020 was dus goed en voortvarend. Desondanks blijven we oog houden voor de koers die de komende jaren nodig is met als belangrijkste uitdagingen:

- o Tempo houden en goede ideeën snel overbrengen naar andere programma's (maar vooral omarmen 'koplopers'..)
- o Gerichte stappen zetten op de ladder van data gedreven werken (zie eerder). Nu ontsluiten we vooral bestaande data op een slimme manier. We werken echter toe naar het gebruiken van data om te komen tot echte handelingsopties en vernieuwende beleidsinterventies. Oftewel in termen van 'Gartner' van 'Descriptive Analytics' gaan we naar 'diagnostic', 'predictive' en uiteindelijk dus ook naar 'prescriptive' analytics. Zover is het echter nog lang niet (en dat geldt ook voor de huidige 'koplopers').
- o Verder versterken van de interne governance/sturing qua data om onze ambities mogelijk te maken
- o Blijven leren wat wel/niet werkt voor ons als provincie (gelet op de onzekerheid die hoort bij een digitale transformatie)
- o Ontwikkelen van instrumenten om onze inspanningen ten aanzien van data gedreven werken te ondersteunen

Deze uitdagingen adresseren we in voorliggende uitvoeringsagenda.

2. Wat gaan we doen?

Zoals ook blijkt uit het Beleidskader Data hebben we grote ambities.

We willen data inzetten om beleid effectiever en efficiënter te maken en tevens te zorgen voor meer draagvlak en legitimiteit. Ook werken we aan andere vormen van sturing die mogelijk worden door gebruik te maken van data.

Deze digitale transformatie is een langdurige zoektocht met veel onzekerheid. Natuurlijk gaan we in alle beleidstrajecten stappen zetten. Alle programma's zullen aan de slag moeten met het zetten van stappen op weg naar meer data gedrevenheid. En uiteraard worden ze daarbij geholpen.

Maar om te zorgen voor snelheid en inspiratie, zetten we een paar in het oog springende trajecten de komende jaren centraal. Ze lenen zich goed om ervaring op te doen en te leren en ze leiden tot concrete aansprekende resultaten die meteen meerwaarde opleveren voor Brabant en de Brabantse burger. We noemen deze trajecten onze 'iCatchers'. Aan de hand van deze trajecten kunnen we concreter aangeven wat data gedreven werken voor ons als PNB is, waar de kansen liggen en waar ook de beperkingen. Ook leren we invulling te geven aan belangrijke ethische principes die we voorstaan.

Concreet gaat het hierbij om:

- Een kwantitatieve benadering van **Verdroging**
- Data gedreven aanpak van het **Stikstof** vraagstuk
- Nieuwe vormen van monitoring binnen **Mobiliteit**
- Geavanceerde aanpak van de **Eikenprocessierups**
- Scenario vorming om de **Gezondheid** van Brabanders te verbeteren
- BrabantRing als motor voor publieke en innovatie en **Economie**

ICatchers zijn beleidstrajecten waarin we de mogelijkheden en kansen van data optimaal willen gaan benutten. We leren dan in de praktijk hoe we dat moeten doen en wat wel en wat niet werkt. Daarmee zijn de iCatchers dan ook belangrijke bronnen van leren, maar ook van inspiratie voor andere trajecten binnen onze organisatie. 'Seeing is believing' en dat is hier zeker op van toepassing. In deze trajecten schenken we ook expliciet aandacht aan eventuele risico's of keerzijden die zich voordoen bij data gebruik. Met name hebben we oog voor de ook door de Staten zo belangrijk gevonden 'menselijke maat' en voor ethische vraagstukken. Door ze in de iCatchers mee te nemen krijgen ze lading en leren we hoe we hiermee om moeten gaan.

In de verschillende iCatchers staan verschillende aspecten en kanten van data gedreven werken centraal zodat we zoveel mogelijk kennis en ervaring opdoen die we weer in andere trajecten kunnen gebruiken. Daarom lopen ze nogal uiteen qua diepgang, reikwijdte en thematiek.

Onderstaande trajecten zijn voorstellen om aan te pakken. De lijst is niet definitief en kan wijzigen als gevolg van nieuwe ontwikkelingen of kansen die zich voordoen. Wel zal het altijd om trajecten gaan met een duidelijke publieke meerwaarde.

Verdroging en Stikstof

Verdroging en stikstof zijn zelfstandige beleidsdomeinen en we beschouwen ze ook als zodanig. In de praktijk raken ze elkaar overigens vaak. Wat ze gemeen hebben is dat oplossingen veelal gevonden moeten worden in een gebiedsgerichte aanpak. In onze zoektocht naar de betekenis van data daarbij, zullen we daarom veelal ook eenzelfde soort aanpak kiezen.

De waarde(n) die we nastreven

Voor verdroging gaat het om het verbeteren van de natuur, maar ook om te zorgen voor voldoende en tegelijkertijd niet te veel water. Dus gaat het ook om

	verbetering van de veiligheid van de samenleving en het voorkomen van economische schade. In het geval van stikstof gaat het om het weer sterk en robuust maken van de stikstofgevoelige, beschermde Brabantse natuur. Door te werken aan een forse reductie van de uitstoot van stikstof ontstaat er weer voldoende ruimte voor economische en maatschappelijke ontwikkelingen in Brabant.
Waar we aan denken	Bij de projecten die te maken hebben met verdroging en stikstof geven we op termijn door <i>nieuwe visualisatiemethoden</i> inzicht in de problematiek en faciliteren we samen met samenwerkingspartners de inhoudelijke dialoog. Bij dit laatste gaat het bijvoorbeeld om het gezamenlijk definiëren met partners wat het probleem is in een bepaald gebied en/of wat een mogelijke oplossingsrichting kan zijn. Data kunnen hier een belangrijke rol in spelen. Ook dagen we de opgaven uit om, door middel van data, <i>simulaties</i> uit te voeren. Ook deze helpen om tot andere, mogelijk onvermoede, opties voor interventies te komen. Bij verdroging willen we kiezen voor een primair kwantitatieve benadering. Kijken hoeveel water er valt in een jaar, hoeveel er nodig is voor landbouw, consumenten, industrie et cetera, hoeveel water er afvloeit en wat er nodig is om meer evenwicht tussen aanbod en vraag te krijgen.
Mogelijke voordelen	• Het werken met data aan draagvlak voor probleemdefinities en mogelijke oplossingsrichtingen. Door visueel data te ontsluiten wordt een ander soort dialoog mogelijk tussen partners. In de kern stimuleert dit of geeft het invulling aan een methode van werken die we als PNB erg voorstaan: de Gebiedsgerichte aanpak. • Simulaties of het over elkaar heen leggen van kaartlagen vergroot het inzicht in wat zinvolle interventies kunnen zijn om problemen aan te pakken. Wellicht komen opties naar voren waar men zonder data niet opgekomen zou zijn. Daarnaast biedt het gebruik van datamogelijkheden om ideeën - voor ze in de praktijk worden gebracht - uitvoerig en serieus te toetsen (bijvoorbeeld in een digitale simulatieomgeving of een zogenaamde 'Digital Twin' (oftewel een serieuze digitale representatie van de werkelijkheid waarin je dingen kunt uitproberen). Dit draagt direct bij aan verhoging van de effectiviteit van beleid. • Met de visualisaties zoals we die voor ogen hebben verhogen we ook de efficiency die met het beleid is gemoeid en verlagen we de kosten. Immers met data kun je desgewenst een gemeenschappelijk beeld neerzetten zodat niet iedereen dat voor zich hoeft te doen. En omdat je daarbij uitgaat van eenmalige opslag van data en een hergebruik hiervan is het aanzienlijk efficiënter en goedkoper. • Binnen de aanpak die we voorstaan kunnen data ook bijdragen aan verhoging van de legitimiteit van het beleid. Immers de partners betrokken bij een opgave of een gebied gebruiken data om samen na te denken wat het probleem is en wat mogelijke oplossingen. Je stimuleert dialoog, inzicht en daarmee werk je ook aan draagvlak voor latere oplossingen. Dit mede ook omdat alle partners eigen data kunnen inbrengen en met elkaar kunnen delen.

Mobiliteit

Binnen deelgebieden van het beleidsdomein mobiliteit, denk aan Smartwayz, bestaat al de nodige ervaring met data gedreven werken en worden mooie resultaten geboekt. Die ontwikkelingen gaat komende jaren in hoog tempo verder. Als specifieke iCatcher willen we inzoomen op een belangrijk onderdeel hiervan, het gebruik van voorspellende modellen. Dit soort modellen is in zijn algemeenheid cruciaal bij verder ontwikkelde vormen van data gedreven werken.

De waarde(n) die we nastreven

Het gaat om het verhogen van de veiligheid van het verkeer, maar tevens ook om het verbeteren van de doorstroming ervan, zodat er minder files ontstaan. Naast

	verhoging van de verkeersveiligheid gaat het dan ook om verbetering van het milieu en het verminderen van kosten voor het bedrijfsleven.
Waar we aan denken	Data gedreven werken omvat verschillende soorten analyses. Van beschrijvend tot voorschrijvend (wat moeten we doen?). Deze laatste soort analyses heb je nodig om tot nieuwe beleidsinterventies op basis van data te komen. Binnen mobiliteit wordt momenteel veel gebruik gemaakt van voorspellende analyses, gericht op de vraag wat denken we dat gaat gebeuren op basis van wat we nu zien in de data? Op basis daarvan kun je beleidsopties gaan identificeren. Als iCatcher gaan we inzoomen op verbetering van de kwaliteit van de gebruikte voorspellende modellen. Door nieuwe vormen van <i>monitoring</i> kijken we of onze <i>verkeersvoorspellingen</i> kloppen en hoe we deze eventueel kunnen bijstellen dan wel verfijnen. Dit zorgt voor een beter inzicht in bijvoorbeeld ochtend- en avondspitsen waardoor de filedruk van de weggebruiker wordt verminderd met een grotere veiligheid en minder uitstoot tot gevolg.
Mogelijke voordelen	• Betere voorspellende modellen leiden tot een directe verhoging van de effectiviteit en efficiency. Je kunt tegen lagere kosten, slimmere en beter onderbouwde keuzes maken op basis van de modellen. • Daarnaast kunnen betere modellen ook bijdragen aan verhoging van het draagvlak voor genomen beleidsmaatregelen. Door transparant te zijn over de gevolgte redenering en de gehanteerde onderbouwing neem je ergernissen van mensen weg en neemt het begrip voor maatregelen (en dus wellicht ook de naleving ervan) toe. • De modellen bieden ook inzicht in welke wegen op langere termijn wellicht tot problemen gaan leiden. Daarom kunnen deze problemen nu al proactief worden aangepakt zodat ze worden voorkomen. Ook dat is een vorm van verhoging van de effectiviteit.

Eikenprocessierups

Sinds enkele jaren hebben Brabantse burgers in de zomerperiode veel last van de Eikenprocessierups. Dit leidt tot irritatie en ergernis. Bovendien geeft het overlast omdat in sommige gevallen schoolpleinen en fietspaden moeten worden afgesloten.

De waarde(n) die we nastreven	In de aanpak van de Eikenprocessierups gaat het vooral om het voorkomen van ergernis en overlast die burgers ervan ondervinden. We streven na dat er Brabant breed een nieuw ecologisch evenwicht ontstaat en er dus veel minder gezondheidsklachten komen.
Waar we aan denken	De aanpak die we in Brabant hebben gekozen is er een waarin we overgaan van bestrijden naar beheersen. Natuurlijk moeten we acute overlast bestrijden met allerlei soorten middelen, maar willen we echt een slag maken, dan moeten we het probleem aan de voorkant meer beheersen. Dus voorkomen dat er overlast ontstaat. Dat doen we op verschillende manieren. Onder andere door natuurlijke vijanden een grotere rol te laten spelen. Centraal in deze iCatcher staat de inzet van nieuwe technologieën om deze beheersing vorm en inhoud te geven. We gaan <i>kunstmatige intelligentie</i> inzetten en <i>voorspellende modellen</i> ontwikkelen om te kijken waar de rups zit, hoe deze zich verspreid en wat een efficiënte wijze van vroegtijdige bestrijding kan zijn. De provincie is primair verantwoordelijk voor eikenbomen langs provinciale wegen. Daarnaast deelt de provincie haar kennis met alle organisaties en overheden die grote aantallen eiken op hun grond hebben staan. In deze iCatcher werken we als PNB daarom intensief samen met partners zoals gemeenten, de VNG en de Hogere Agrarische School (HAS).
Mogelijke voordelen	• De aanpak leidt tot een directe verhoging van de effectiviteit van het beleid. Het ondersteunt en geeft invulling aan het beleid dat we de stap moeten zetten van bestrijden naar beheersen. Met nieuwe technologieën kunnen we de beheersing meer op maat, gecoördineerder en dus gericht laten plaatsvinden. Dit leidt tot minder overlast voor burgers.

- Omdat we kiezen voor een aanpak waarin we nadrukkelijk samenwerken met partners neemt het draagvlak van het uiteindelijke beleid toe. Dit wordt nog versterkt doordat we ook met burgers de samenwerking zoeken.
- Tenslotte leidt deze iCatcher ook tot verhoging van de efficiency. Door slim gebruik te maken van data kan de bestrijding slim en selectief gebeuren op basis van actuele overzichten. Dus in plaats van een 'bulk' benadering in de bestrijding kunnen we straks maatwerk gaan toepassen om het probleem op een goede manier te beheersen.

Gezondheid

Gezondheid wordt urgenter door groeiende maatschappelijke vragen hierover aan de provincie. Dit geldt met name voor luchtkwaliteit en geluidshinder. Gezien wat er op ons afkomt, is er behoefte aan een duidelijke rolname van de provincie als het gaat om gezondheid, gebaseerd op feiten en cijfers en de toegevoegde waarde van de provincie (zie [Statenmededeling](#)). In de contourennota 'Op weg naar een Gezonder Brabant' is de gezamenlijke ambitie opgenomen van 3 gezonde levensjaren erbij voor iedere Brabander in 2030.

De waarde(n) die we nastreven	Stijging van de gezondheid van Brabanders met 3 gezonde levensjaren in 2030
Waar we aan denken	De provincie kan dit uiteraard alleen niet zelfstandig bereiken. Daarom is er sprake van een intensieve samenwerking met partners, zoals gemeenten, waterschappen en kennisinstellingen. Van de vier gebiedsgebonden uitdagingen (luchtkwaliteit, sociale samenhang, toegankelijkheid van de zorg en gezonde verstedelijking) richt de provincie zich vooral op de thema's gezonde verstedelijking en luchtkwaliteit. Centraal binnen deze iCatcher staat het bieden van inzicht en overzicht van reeds beschikbare data in dit complexe vraagstuk en landschap. En dat voor al de vier genoemde gebiedsgebonden uitdagingen. Daarbij gaat het uiteraard ook om het zoeken naar de samenhang en de verbanden ertussen. In de te ontwikkelen monitor werken we, vanuit een brede blik, toe naar een handzame en overzichtelijke monitor die zicht geeft op de voor de provincie én haar partners belangrijkste kernthema's. Hierbij betrekken we onder andere de BrOS en Brabant InZicht. Als vorm voor de <i>monitor</i> denken we aan een intelligent <i>dashboard</i> waarin de belangrijkste inzichten, in samenhang, naar voren komen. Op wat langere termijn biedt dit dashboard een basis om aan <i>scenarioplanning</i> te gaan doen. Dit met het doel te kijken welke beleidsinterventies mogelijk en wenselijk zijn. Dit uiteraard in samenspraak met de partners.
Mogelijke voordelen	• Zoals uit het bovenstaande blijkt is onze rol als provincie relatief beperkt. Maar wel kunnen we inzichten ontwikkelen op basis van data waardoor meer transparantie ontstaat in hoe het vraagstuk van gezondheid in Brabant in elkaar steekt. Welke knoppen staan ons ter beschikking om aan te draaien? En wellicht helpt dit inzicht ook om tot meer bewustwording van de eigen rol bij dit vraagstuk te komen en op termijn zelf wellicht tot zelfsturing bij andere partijen. • Deze iCatcher verhoogt ook de effectiviteit van beleid. Door een beter inzicht in wat er aan de hand is en hoe dingen samenhangen ontstaat een betere basis en een betere argumentatie om tot interventies te komen. Misschien komen ook wel onvermoede beleidsopties naar voren op basis van de monitoring. • Tenslotte zou de iCatcher kunnen bijdragen aan verhoging van de legitimiteit van het beleid dat we als PNB voeren. Door gebruik te maken van inzichten uit de monitoring zijn we beter in staat bepaalde keuzes te

onderbouwen en uit te leggen, ook binnen andere beleidsdomeinen (waarom we bijvoorbeeld een weg wel of niet aanleggen of verbreden).

Economie

De toekomst van datacommunicatie tussen overheden, bedrijven en maatschappelijke instellingen begint bij betrouwbare, veilige én betaalbare verbindingen. Daarom bouwen we in Brabant aan de BrabantRing. (voor meer informatie kijk op <https://brabantstad.nl/BrabantRing>). Deze voorziening stelt ons in staat om op een veilige wijze data te delen. Daarmee creëren we een laagdrempelige digitale infrastructuur voor maatschappelijke innovatie m.b.v. digitalisering.

Door de data te bundelen met kennis creëren we een omgeving die ons in staat stelt om integraal en cross sectoraal te werken aan innovaties op het gebied van onze maatschappelijke opgaven. Een data kennis hub waarin overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen werken als partners.

De waarde(n) die we nastreven	Er wordt een infrastructuur tot stand gebracht die samenwerking en innovatie tussen publieke partijen, private organisaties en kennisinstellingen mogelijk maakt en bevordert. Deze infrastructuur in combinatie met BrabantRing versterkt het vestigingsklimaat voor bedrijven en kennisinstellingen in Brabant.
Waar we aan denken	De kern van deze iCatcher is de verkenning van een data kennis hub. Een omgeving waarin organisaties binnen de "hub" data, innovatieve ideeën, beleidsinstrumenten en kennis bijeen brengen om deze vervolgens voor elkaar beschikbaar te maken om zo nieuwe kansen te bieden voor de ontwikkeling en opschaling van maatschappelijke diensten en innovatie van instellingen, overheden en bedrijven. Door BrabantRing data kennis hub wordt publieke innovatie mogelijk en haalbaar die anders niet van de grond komt, bijvoorbeeld vanwege de hoge investeringskosten. zoeken naar nieuwe digitale diensten en data toepassingen met publieke waarde op dit platform.
Mogelijke voordelen	• Deze iCatcher leidt tot vergroting van de effectiviteit van het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Dit omdat publieke innovaties nu een transparante infrastructuur hebben waarmee zij de ruimte krijgen om zelf te innoveren en dus te zoeken naar gerichte oplossingen voor problemen in de samenleving. Innovatie krijgt nu een kans en wordt niet langer belemmerd door een gebrek aan infrastructuur of door te hoge kosten. • Doordat de kosten voor publieke organisaties met BrabantRing aanzienlijk lager zijn dan bij het gebruik maken van commerciële infrastructuur, kan innovatie goedkoper plaatsvinden. In die zin draagt de iCatcher bij aan verhoging van de efficiëntie van de publieke sector. Ook doordat publieke organisaties makkelijker met elkaar grote hoeveelheden data kunnen delen. • Verdere efficiëntieverbetering is het gevolg van het feit dat een eigen publieke infrastructuur het gebruik van dure huurlijnen voor glasvezel overbodig maakt en dus leidt tot concrete besparingen voor deelnemers.

Zoals aangegeven is deze lijst niet in beton gegoten maar kan deze al naar gelang de actualiteiten en nieuwe inzichten worden aangepast. En behalve deze trajecten gaan we ook organisatie breed aan de slag met data gedreven werken. Dus ook in de andere programma's en beleidsdomeinen.

Expliciete aandacht voor ethiek en de menselijke maat

In het bovenstaande is vooral ingegaan op de mogelijke voordelen van de iCatcher trajecten. Maar natuurlijk kent de digitale transformatie ook negatieve aspecten en keerzijden. Dan hebben we het vooral over ethische vraagstukken zoals rond privacy of het oog hebben voor aannames in het gebruik van algoritmes. Als PNB hebben we altijd oog voor deze nadelen en aandachtspunten van de transformatie. De menselijke maat staat bij ons altijd voorop. Echter, ethische principes worden al snel op een abstract niveau geformuleerd. Net als bij de kansen van digitale transformatie moeten we ook

leren hoe we omgaan met de keerzijden ervan. In de iCatcher trajecten wordt daarom veel aandacht hieraan besteed en handelen we daar ook naar. Op die manier zorgen we voor een 'Human Centric Approach' in de manier waarop we omgaat met digitale transformatie. Dit conform aangenomen [motie M38-2020](#)). We concretiseren onze uitgangspunten en richtinggevende principes, zoals neergelegd in het Beleidskader Data, in de iCatcher trajecten.

3. Wat gaan we daarvoor doen?

Het realiseren van de iCatcher trajecten en de brede insteek van data gedreven werken binnen PNB gaat niet vanzelf. Zoals in het Beleidskader Data aangegeven vergt digitale transformatie een lange adem en brengt het veel onzekerheid met zich mee. Daarom vergt het een systematische aanpak en hard werken door vele programma's. Voorliggende uitvoeringsagenda geeft hier richting aan, door een clustering (in drie blokken) van de acties voor de komende twee jaar:

Blok 1: Dataficering binnen de programma's

Eerder is aangegeven dat alle programma's verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het Beleidskader Data. De programma's dienen de uitgangspunten en principes uit het beleidskader mee te nemen in hun eigen activiteiten en beleid. Bijvoorbeeld in de uitvoeringsagenda's van de verschillende beleidsterreinen.

We versterken de afstemming tussen programma's onderling. Ook zorgen we voor meer beweging door het bieden van meer inspiratie en het wat meer 'aanjagen' ervan. Wel altijd vanuit het idee dat data gedreven werken per programma wat anders kan betekenen. Daarnaast starten we met de structurele monitoring van de voortgang van de realisatie van de ambities uit het Beleidskader Data binnen de programma's.

Blok 2: Regie op de uitvoering van de digitale transformatie

Ook voeren we regie op de uitvoering van het beleidskader. Dit voor een betere ondersteuning van de programma's, het verhogen van het tempo van digitale transformatie binnen PNB (aanjagen), om te zorgen dat we de goede dingen doen, dat we leren van elkaar en ook om samen barrières oplossen.

Het Beleidskader Data beschrijft niet alleen onze ambities en de meerwaarde van digitale transformatie, maar formuleert ook uitgangspunten en richtinggevende principes. Vanuit dit beleidskader vullen we de regie op de uitvoering in vanuit vier pijlers met daarbinnen verschillende actielijnen:

1. Data en beleid.
2. Versterken Governance, Sturing en Ondersteuning.
3. Leren, verkennen en vernieuwen.
4. Ontwikkelen van instrumenten.

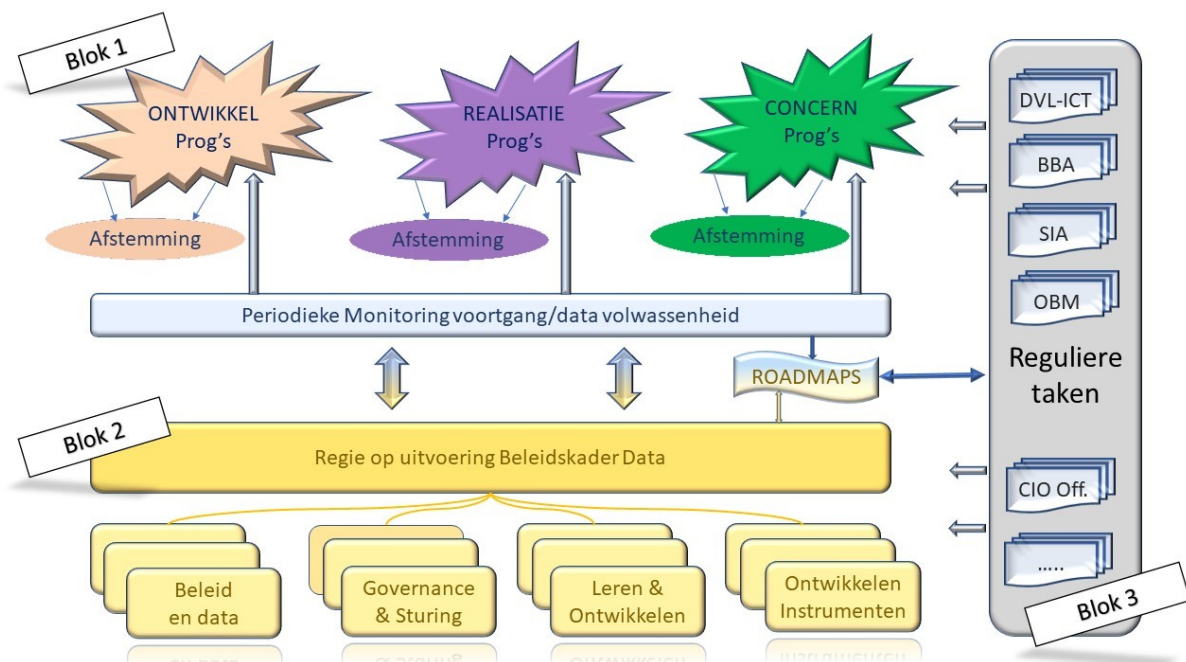
Blok 3: Reguliere ondersteuningsactiviteiten die relevant zijn voor digitale transformatie

De activiteiten in blok 1 en 2 richten zich specifiek op de realisatie van het Beleidskader Data. Om echt data gedreven te werken moeten de programma's specifieke aandacht hebben voor de inzet en

het gebruik van data (daarop richt blok 1 zich). Om vervolgens tot resultaten te komen moet er daarnaast gericht werk worden gemaakt van het aanjagen en faciliteren van de digitale transformatie (activiteiten uit blok 2). Dus in blok 1 en 2 gaat het om activiteiten die we specifiek uitvoeren om invulling te geven aan onze digitale transformatie.

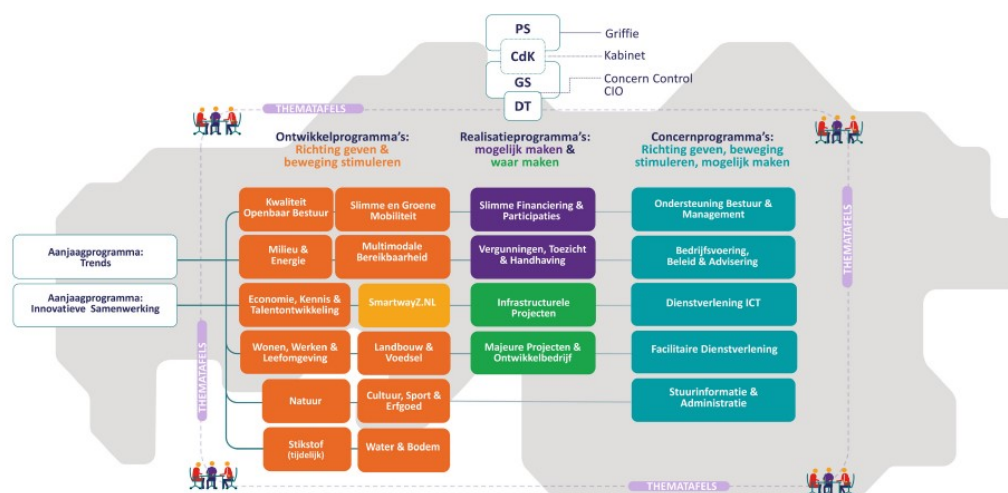
Echter, wanneer het gaat om digitalisering en data voeren we als PNB ook reguliere activiteiten uit die horen bij een adequate ondersteuning met digitale middelen van onze business processen en organisatorische ambities. Sommige van deze reguliere activiteiten zijn ook relevant voor de digitale transformatie omdat ze samen randvoorwaarden invullen die nodig zijn. Op die manier vormen ze niet alleen een basis voor onze digitale transformatie, maar helpen ze ook deze te versnellen. Het gaat dan met name om werkzaamheden die concernprogramma's als DVL-ICT, BBA, SIA, OBM, Aanjaagprogramma Innovatieve Organisatie, BrabantAcademie en het CIO Office op reguliere basis uitvoeren.

Samengevat ziet de structuur van de Uitvoeringsagenda er op hoofdlijnen als volgt uit:



In de volgende paragrafen volgt een nadere uiteenzetting van de drie blokken.

3.1 Dataficering van de programma's



Binnen PNB kennen we drie soorten programma's: ontwikkel, realisatie en concernprogramma's. Ieder van deze programma's speelt een eigen rol in de digitale transformatie.

De ontwikkelprogramma's geven richting en stimuleren beweging. Het merendeel van de ontwikkelprogramma's werkt aan omvangrijke uitvoeringsplannen en/of nieuwe visies voor de komende jaren. Uiteraard ook als gevolg van het meest recente bestuursakkoord. Anders dan voorheen, komt het gebruik van data en de inzet van moderne technologie, daarin steeds vaker expliciet terug.

De realisatieprogramma's richten zich op 'mogelijk maken en waarmaken' en kennen daarmee een ander karakter. Ook binnen de realisatieprogramma's denkt men na over de betekenis van data voor de eigen doelstellingen. Dit blijkt in veel gevallen best een ingewikkelde zoektocht te zijn met soms een nogal vragend karakter.

De belangrijkste karakteristieken van de concernprogramma's zijn richting geven, stimuleren en mogelijk maken in de eigen organisatie. Ook deze programma's zoeken naar manieren om data te gebruiken in hun eigen processen en bij het realiseren van hun eigen doelstellingen. In dat opzicht lijken ze op de andere programma's. En net als bij de realisatieprogramma's zoeken ze voorzichtig naar mogelijkheden hoe data te gebruiken. Daarnaast echter - en dat is specifiek voor de concernprogramma's - dragen ze ook direct bij aan de voorwaarden die nodig zijn voor succesvol data gedreven werken. Dat betekent bijvoorbeeld de basis op orde brengen van waaruit data gedreven wordt gewerkt. Denk aan een effectieve en efficiënte inzet van ICT, de kwaliteit en aansturing van data en de koppeling tussen de wensen en ambities van de 'business' in relatie tot de realisatie met ICT.

Data moeten vooral publieke waarde genereren, dat is een van de belangrijkste uitgangspunten van het Beleidskader Data. En omdat we georganiseerd zijn in programma's kan dat ook alleen via de programma's die we binnen PNB hebben. Zij moeten de ambities, uitgangspunten en principes meenemen in hun eigen handelen (en veelal dus in hun eigen uitvoeringsagenda's) ([actie 001¹](#)).

Data gedreven werken krijgt in ieder programma een andere betekenis. Dat hangt samen met de aard van het (beleids)domein en de specifieke karakteristieken ervan. Programma's moeten van elkaar

¹ Zie bijlage 1 voor de precieze omschrijving van de acties en de verantwoordelijken die hierbij horen.

leren, ervaringen met elkaar delen en samen eventuele barrières of knelpunten identificeren. Daarom versterken we de afstemming tussen de programma's op het terrein van digitale transformatie. Omdat de soorten programma's nogal verschillen (zie eerder) organiseren we dit per soort programma's ([actie 002](#) en [actie 003](#)). Voor de ontwikkel- en realisatie programma's is dat nieuw. Voor de concernprogramma's zijn afgelopen jaar al stappen gezet. Hiervoor is het I-kolom overleg in het leven geroepen waarin de desbetreffende programmamanagers met elkaar belangrijke i-gerelateerde ontwikkelingen bespreken. Dit overleg wordt komende jaren voortgezet ([actie 004](#)).

Belangrijk hierbij op te merken is dat het puur gaat om afstemming en dus niet om besluitvorming. De afstemming richt zich vooral op het informeren, inspireren en leren van elkaar, het zoeken naar mogelijke synergie tussen ontwikkelingen die binnen meerdere programma's spelen en het gezamenlijk identificeren van kansen en/of risico's die zich met data voordoen in de praktijk. Mochten er zaken uit naar voren komen die besluitvorming vereisen, inhoudelijk dan wel budgettair, dan volgen we hierbij de reguliere besluitvormingsprocessen die we in onze organisatie kennen.

Daarnaast starten we met de structurele monitoring van de voortgang van de realisatie van de ambities uit het Beleidskader Data binnen ieder programma. Hierover rapporteren we periodiek.

We brengen eerste de 'data volwassenheid' van de programma's in kaart en organiseren gesprekken met programmamanagers, directieleden en gedeputeerden over ambities en prioriteiten. Op basis hiervan moeten de programma's zelf een eigen 'roadmap' opstellen die onder ander ingaat om de eigen ambities, de stappen die men de komende jaren zet in de realisatie van deze ambities, de mijlpalen die men wil bereiken en een bijbehorende globale planning. Dit leidt tot meer bewustzijn en gerichte acties om de data volwassenheid van een programma te verhogen.

De roadmaps vormen de basis voor periodieke monitoring om zicht te houden hoe we als organisatie stappen zetten op de ladder van data gedreven werken. Informatie uit de roadmaps gebruiken we ook voor het beter plannen, prioriteren en laten aansluiten van onze resources op de wensen en ambities van de programma's.

De volgende acties worden in gang gezet:

- 1) Data volwassenheid van de programma's in kaart brengen als nulmeting voor intensievere jaarlijkse monitoring van de programma's ([actie 005](#))
- 2) Gesprekken organiseren over de ambities en prioriteiten met digitale transformatie. Dit zowel ambtelijk als bestuurlijk. Ambtelijk voeren we de gesprekken op het niveau van de portfolio's van de directeuren die we in onze organisatie kennen. Hierbij zijn dus zowel de portfoliodirecteur als zijn/haar programmamanagers betrokken. Bestuurlijk gaat het om gesprekken met de gedeputeerden. Voor de gesprekken denkt men na over onder andere de volgende vragen:
 - a. Wat wordt verstaan onder data gedreven werken?
 - b. Wat is de publieke waarde die daarmee wordt vergroot in dit geval?
 - c. Wat zijn de belangrijkste activiteiten in 2021 tav dataficering, en wat in 2022 en daarna?
 - d. Wat zijn binnen de programma's de belangrijkste kansen en wat zijn de belangrijkste barrières?
 - e. Waar zou je hulp bij kunnen gebruiken? ([actie 006](#))

Op basis van de uitkomsten van deze twee acties dienen de programma's zelf een eigen roadmap op te stellen voor de verdere ontwikkeling van data gedreven werken van het programma: a) inhoudelijk om te kijken welke stappen nodig zijn om te stijgen op de ladder van data gedreven werken en B) richting bedrijfsvoering programma's om in kaart te brengen van de gevolgen zijn voor hun inzet de

komende jaren (actie 007). Bij een roadmap kan het bijvoorbeeld gaan om het inzichtelijk maken van:

- De kansen die digitalisering en data bieden voor het desbetreffende beleidsprogramma
- De risico's die hiermee samenhangen
- De publieke waarde die gerealiseerd kan worden
- De stappen die men wil zetten de komende jaren
- Mijlpalen waar men naar toewerkt
- Barrieres die men voor het eigen programma ziet
- De samenwerking met andere organisaties
- Et cetera.

De prioritering van ambities is belangrijk in verband met de beschikbare resources die nodig zijn om de ambities te kunnen realiseren (bij bv programma's als DVL-ICT). Inzicht in ambities en prioriteiten van de programma's is nodig voor verdere sturing (ook vanuit de gedeputeerden).

Jaarlijks brengen we vervolgens de progressie van de programma's in kaart. Deze monitoring, op basis van de roadmaps, geeft een beeld van de stappen die we zetten en dient als input voor de rapportage over de voortgang van de digitale transformatie aan GS en PS (actie 008).

Rollen en verwachtingen

Het CIO-office organiseert de monitoring vanuit de nadrukkelijke insteek om programma's te helpen met de vormgeving van de eigen ambities uit het Beleidskader Data. Dit met kennis, het bieden van expertise en inspiratie. Tegelijkertijd heeft het CIO-office ook een verantwoordelijkheid om te signaleren als een programma achterblijft in de realisatie van de PNB-ambities op dit vlak of als er zaken niet lopen zoals zou moeten.

Lukt het niet om hier in overleg een oplossing voor te vinden, dan volgt overleg met achtereenvolgens de programmamanager, een verantwoordelijk directielid, de Directie en de Algemeen Directeur en eventueel een gedeputeerde dan wel het College van GS. Op deze manier leren we als organisatie over integrale sturing en deze ervaringen zullen we ook inbrengen in het collectieve leerproces.

Als stimulans voor de programma's om zelf te kijken welke stappen men gaat zetten, zal er een passage over data gedreven werken worden opgenomen in de Programma Opdracht Formuleren. Daarmee worden de ambities onderdeel van de afspraken die worden gemaakt tussen Programmamanager en Directie (actie 009)

Het is aan de programma's zelf om te zorgen dat ze invulling geven aan de ambities uit het Beleidskader Data. De intensivering van de afstemming betekent ook dat de programma's moeten zorgen voor de eigen roadmap en voor een vertegenwoordiger die deel kan nemen aan deze afstemming. Dat moet iemand zijn die weet hoe de zaken ervoor staan op het gebied van digitale transformatie binnen het programma.

Omgaan met ambities/verwachtingen

De programma's worden opgeroepen voor hun eigen programma invulling te geven aan de ambities uit het Beleidskader Data. Vanuit de concernprogramma's worden de ambities zo goed mogelijk ondersteund. Echter, het is belangrijk om de verwachtingen bij het begin goed te managen. Niet alles wat beleidsprogramma's mogelijk willen, kan ook zonder meer

worden gerealiseerd. Concernprogramma's hebben immers geen onbeperkte menskracht en middelen en kennen ook hun eigen ambities en ontwikkelpaden. Daarnaast moet altijd worden voldaan aan wettelijke vereisten en onze eigen vastgestelde kaders en richtlijnen waar het digitalisering en data betreft (incl. onze architectuur). Om te voorkomen dat er spanning optreedt tussen ambities en realisatie(mogelijkheden) hanteren we de volgende uitgangspunten:

- Programma's zijn zelf verantwoordelijk voor de middelen om de eigen ambities te realiseren;
- Waar programma overstijgend middelen nodig of wenselijk zijn, wordt dit in het overleg van het O-collectief besproken
- Waar het gaat om ICT-voorzieningen die programma overstijgend nodig zijn en waar niet op voorhand in is voorzien, volgen we de huidige route via uitgewerkte en onderbouwde business cases met besluitvorming in de ICT Portfoliomanagement board);
- Als concernprogramma's zelf niet kunnen voorzien in hetgeen nodig is, faciliteren ze de vragende programma's maximaal (kennis, netwerken etc.);
- Programma's worden meegenomen in de plannen die binnen de concernprogramma's bestaan richting de toekomst zodat ze zien welke projecten staan gepland (denk aan Bedrijfsvoering 2023);
- De eigen kaders en richtlijnen op het gebied van data en digitalisering, alsook onze architectuur, vormen randvoorwaarden voor de realisatie van de ambities van de programma's en worden daarom actief onder hun aandacht gebracht.

Het tijdspad dat hoort bij het bovenstaande is moeilijk op voorhand in detail aan te geven. Dit omdat er een afhankelijkheid is van de medewerking van de Programma's zelf. Globaal gezien gaat het echter om de volgende tijdsvakken die we nastreven:

Beginnen aan formuleren eigen ambities ten aanzien van data gedreven werken (voor zover nog niet aan de orde)	Q1 en Q2 2021
Instellen afstemmingstafels per soort programma	Q2 2021
Verder doorzetten I-Kolom overleg	Loopt reeds
Data volwassenheid programma's in kaart brengen	Q2 en Q3 2021
Gesprekken met programmamanagers, gedeputeerden en directieleden	Q2 en Q3 2021
Opstellen roadmaps	Q3 en Q4 2021
Inrichten en volgen monitoring	Q4 2021 en geheel 2022
Opname passage in POF's over data gedreven werken	Q4 2021

Kritieke Prestatie Indicator (KPI) Blok 1

Het doel van blok 1 is zorgen dat er binnen de programma's stappen worden gezet in het beter benutten van de kansen die data bieden binnen de context van beleid. Zoals aangegeven is dat de verantwoordelijkheid van ieder programma en kan het per programma verschillen hoe daar vorm en inhoud aan wordt gegeven. Daarom is een sterk gekwantificeerde KPI niet mogelijk. Centraal staat de ontwikkeling die we in gang willen zetten met de digitale transformatie. Als indicator voor de voortgang van deze transformatie hanteren we daarom de mate waarin we erin slagen stappen te zetten op de ladder van data gedreven werken van Gartner.

Geconstateerd is dat veel programma's nu vooral bezig zijn met de ontsluiting van bestaande data om zicht te krijgen op wat er de afgelopen jaren is gebeurd en waar we nu staan. Dus voor het verkrijgen van een beter begrip van waar we vandaan komen. In termen van de ladder van Gartner (zie eerder), gaat het vooral om beschrijvende analyse (descriptive analytics). Dit is het eerste niveau

van data gedreven werken van Gartner. Het is onze ambitie om aan het einde van de looptijd van deze uitvoeringsagenda een aantal beleidstrajecten, waaronder een aantal iCatcher trajecten op het tweede niveau van Gartner te hebben. Concreet gaat het om 3 trajecten in 2021 en om 5 in 2022. Dat betekent dat ze data gebruiken voor het verkrijgen van echt inzicht. Dus niet alleen aangeven wat er is gebeurd, maar ook data gebruiken om zicht te krijgen waarom bepaalde trends of fenomenen zich hebben voorgedaan. Dit alles uiteraard op weg naar voorspellende of prescriptieve analyses op langere termijn.

3.2 Regie voeren op de uitvoering van het beleidskader

We gaan ook regie voeren op de uitvoering van het beleidskader. Hiermee ondersteunen we de programma's, maken we meer tempo (aanjagen), zorgen we dat we de goede dingen doen, leren we van elkaar en lossen we samen ook barrières op.

Wat betekent 'Regie op de uitvoering'?

Het Beleidskader Data beschrijft digitale transformatie als een zoektocht die gepaard gaat met grote onzekerheid. Om deze zoektocht te begeleiden en te zorgen dat we de juiste stappen zetten en het liefst ook nog op een redelijk efficiënte manier, regisseren we de uitvoering van de transformatie zo goed als dat kan. Concreet betekent regie in dit kader:

- Inspireren en enthousiasmeren van de organisatie door te laten zien wat data gedreven werken in de praktijk betekent en hoe dit op een slimme doordachte manier kan worden gedaan;
- Bewaken, stimuleren en verdiepen van onze uitgangspunten en principes die we hanteren in de transformatie (zoals neergelegd in het Beleidskader Data);
- Begeleiden op corporate niveau van de zoektocht naar wat wel en niet werkt binnen onze organisatie met haar specifieke structuur en cultuur. Hierbij bieden we een basis voor het richting geven van noodzakelijke vernieuwing;
- Ontwikkelen van instrumenten die bijdragen aan de inhoudelijke ontwikkeling en versnelling van onze digitale transformatie.

Omgaan met mogelijke spanningen als gevolg van de regiefunctie

De verantwoordelijkheid voor de regie ligt bij het CIO-office. Vanuit deze rol op corporate niveau kan er wel eens spanning optreden die te maken heeft met de autonomie van programma's of andere organisatieonderdelen. Het CIO-office heeft hierbij geen directe doorzettingsmacht. De volgende wegen worden dan bewandeld:

- Overleg tussen de betrokken partijen om elkaars standpunt duidelijk te maken en samen tot een oplossing te komen (eerst inhoudelijk, eventueel op het niveau van het programmamanagement)
- Als dit niet leidt tot een oplossing zal de CIO het verschil van inzicht voorleggen aan een directeur, dan wel aan de Directie (uiteraard voorzien van argumentatie en een voorstel tot oplossing)
- In het laatste geval zal de kwestie worden voorgelegd aan de coördinerend gedeputeerde Digitalisering of de gedeputeerde die gaat over Bedrijfsvoering.

Het beleidskader Data beschrijft niet alleen onze ambities en de meerwaarde van digitale transformatie, maar formuleert ook uitgangspunten en richtinggevende principes. Op basis hiervan voeren regie op de uitvoering vanuit vier pijlers met daarbinnen verschillende actielijnen.

1. Data en beleid. Deze pijler richt zich op de relatie tussen beleid en data. Centrale vraag hierbij is steeds wat data bijdragen aan de nagestreefde doelstellingen (dus hoe creëren we met data waarde)?
2. Versterken Governance, Sturing en Ondersteuning. Hoe versterken we de juiste inzet van digitalisering en data in de organisatie? Denk hierbij aan de ontwikkeling van een architectuur om ook op strategisch niveau de samenhang te zien en hierop te sturen. En hoe geven we invulling aan de principes en uitgangspunten uit het beleidskader Data?
3. Leren, verkennen en vernieuwen. De digitale transformatie is een zoektocht. Hoe gaan we hiermee om als PNB? Wat werkt wel of wat werkt niet? Hoe sluiten we data gedreven werken aan op de structuur en de cultuur van onze provincie?
4. Ontwikkelen van instrumenten. Welke instrumenten helpen ons om data gedreven werken beter te laten landen in de organisatie of om de resultaten ervan te borgen?

1. DATA EN BELEID	2. VERSTERKEN GOVERNANCE, STURING EN ONDERSTEUNING	3. LEREN, VERKENNEN EN VERNIEUWEN	4. ONTWIKKELEN INSTRUMENTEN
A. Hoe krijgen we beter inzicht in de Staat van Brabant en de bijdrage van ons als PNB daaraan?	A. Hoe versterken we met data onze ondersteunende processen?	A. Welke lessen leren we uit een gerichte inzet van nieuwe technologie (pilots)?	A. Welke aanpak van data gedreven werken is geschikt voor ons als PNB?
B. Hoe draagt data gedreven werken bij aan de oplossing van concrete beleidsopgaven?	B. Hoe geven we invulling aan uitgangspunten en richtinggevende principes van de datavisie?	B. Hoe stimuleren we data gedreven werken binnen de provincie Noord-Brabant (extern)?	B. Hoe ontwikkelen we een succesvol Provinciaal Data Lab als ontmoetingsplaats tussen beleid en data?
C. Wat betekent data voor onze nieuwe manieren van werken (GGA, Opgavegestuurd)?	C. Op welke manieren versterken we de governance en sturing van data en ICT?		
D. Hoe kunnen we met data de Bestuurskracht in Brabant versterken?			

Pijler 1: Data en beleid

Data en Beleid. Deze pijler richt zich op de relatie tussen beleid en data. Er ontstaat inzicht ten aanzien van manieren waarop we met data waarde kunnen creëren in beleid.

A. Doorontwikkeling Staat van Brabant

De Staat van Brabant is een monitor die toeziet op de stand van zaken rond de zes grote opgaven uit de omgevingsvisie. Tot nu toe wordt ieder jaar opnieuw doordacht hoe en op welke manier we deze stand van zaken inzichtelijk maken en hoe deze te ontsluiten. Dat is erg arbeidsintensief en maakt vergelijking over jaren heen moeilijk omdat het vaak andere indicatoren zijn die worden gebruikt of specifiek worden verzameld in het kader van de Staat van Brabant. Voor de toekomst willen we de ontwikkeling van de Staat van Brabant robuuster en minder arbeidsintensief maken. Met als eerste stap zoveel mogelijk aansluiten bij geaccepteerde monitoren met draagvlak die al bestaan. Voor de langere termijn is het interessant te kijken of we niet alleen de staat van Brabant inzichtelijk kunnen maken, maar ook de eigen specifieke bijdrage van ons als provinciale organisatie daaraan. Een van de lastige vraagstukken daarbij is het vaststellen van causaliteit tussen handelen en resultaten (actie 010).

B. Laten zien hoe data gedreven werken bijdraagt aan de aanpak van concrete maatschappelijke opgaven (iCatchers realiseren)

Zoals beschreven in hoofdstuk 2 van deze agenda, gaan we in enkele concrete trajecten laten zien wat data gedreven werken precies betekent (vooral ook voor de Brabander). Dit zijn de iCatcher trajecten (actie 011)

Voor een beperkt aantal thema's werken we – in een coproductie tussen Programmamanagers (zij blijven eigenaar van de opgave) en het CIO-office – actief aan het vorm- en inhoud geven van data gedreven werken ten aanzien van concrete maatschappelijke vragen. Hoe komen we met data tot andere invulling van het beleidsproces en wellicht andere sturing? Hoe werkt data gedreven werken in onze praktijk?

Voor alle initiatieven geldt dat dat de openheid en transparantie in deze projecten moet leiden tot enthousiasme bij andere beleidsterreinen. Op deze manier vormen ze een inspiratie voor andere trajecten. Ook kijken wij in deze iCatchers hoe de principes en uitgangspunten uit het Beleidskader Data in de praktijk werken en inhoud krijgen. Bijvoorbeeld leren we hoe we omgaan met de ethische aspecten van de digitale transformatie. Door continu samen met de beleidsopgave vanuit een data perspectief de iCatcher te doordenken tonen we de beleidsopgave nieuwe inzichten en/of handelingsopties.

C. Ondersteuning met data van nieuwe manieren van samenwerken (Gebiedsgerichte aanpak, opgave gestuurd)

Als provincie staan we voor het aanpakken van vraagstukken via vernieuwende manieren van samenwerken. Denk hierbij aan opgave gestuurd werken of aan onze Gebiedsgerichte aanpak. Data kan helpen om deze vernieuwende manieren tot stand te brengen of beter toe te passen. Zo helpen nieuwe visualisaties van data om inzicht en overzicht te creëren en partijen bij elkaar brengen. Op deze manier borgt data ook om te werken aan integraliteit over beleidsdomeinen heen (actie 012).

Mogelijkheden om dit te concretiseren liggen o.a. bij:

- Een verdere doorontwikkeling van de Stikstof Viewer,
- Het voor een regio ontsluiten van alle relevante data uit het programma Kwaliteit Openbaar Bestuur (KOB) in een zogenaamde 'Staat van de regio' (als traject binnen het nieuwe Provinciale Data Lab, zie verder)
- Ondersteuning met data van de Groenblauwe transitie die we als provincie oppakken. Wellicht in de vorm van een dashboard voor de top-10 gebieden die zijn geïdentificeerd.

Op langere termijn liggen hier wellicht mogelijkheden om het concept 'Digital Twin' (een volledig digitale replica van mogelijke en feitelijke kenmerken van een object of gebied) in te zetten binnen een specifiek gebied om zodoende de integraliteit van beleid te bevorderen. Maar wellicht dat hier eerst pilots mee gedraaid worden om de technologie beter te leren kennen (zie verder).

D. Versterking Bestuurskracht in Brabant

Hierbij gaat het om het ontsluiten van onze relevante provinciale data voor gemeenten en het delen van onze kennis over data met gemeenten en andere publieke organisaties. Op welke manier dat kan, zoeken we de komende jaren uit.

Een belangrijke voorwaarde voor gemeenten om ook daadwerkelijk in staat te zijn om data te gebruiken om de eigen bestuurskracht te vergroten is dat er sprake is van een zekere 'data volwassenheid'. Men moet de eerste stappen gezet hebben om ook daadwerkelijk op termijn data gedreven te kunnen werken. In dit kader laat de provincie, samen met de Vereniging voor Brabantse Gemeenten, in 2021 een onderzoek uitvoeren naar deze 'data volwassenheid' van enkele Brabantse gemeenten ([actie 013](#)). De inzichten uit dit onderzoek vormen input om nader te doordenken welke stappen vanuit de provincie zinvol zijn in het verhogen van de bestuurskracht van gemeenten met data.

Een andere manier om de bestuurskracht van gemeenten te versterken is om - op termijn - publieke organisaties in Brabant toegang te geven tot het Provinciale Data Lab dat we inrichten ([actie 014](#)). Voorwaarde is dan wel dat het lab is ingericht en enkele trajecten heeft uitgevoerd. Eind 2021 of anders in 2022 is dan het moment om anderen ook toegang te geven.

Pijler 2: Versterken governance, sturing en ondersteuning

Deze pijler levert een bijdrage aan de versterking van de governance en sturing van digitalisering binnen de organisatie en draagt bij aan de ondersteuning van interne processen.

A. Versterking van de ondersteunende processen

Voor de verbetering met data van onze interne processen, zijn uiteraard de verantwoordelijke programmamanagers hiervoor het eerste aanspreekpunt. Samen met hen kijken we naar mogelijkheden. Voor de komende twee jaar pakken we op dit vlak de volgende trajecten op:

Verbetering beleidseffectiviteit met data. Er is reeds een traject gestart, namelijk een verkenning naar de rol van data om de effectiviteit van beleid beter in kaart te brengen. Kan dat met data op een andere, meer efficiënte en effectieve manier ([actie 015](#))?

Gebruik van data in het control en toezicht binnen onze organisatie. Controle en verantwoordingsprocessen (waaronder accountantscontroles) vinden in toenemende mate plaats op basis van risicoanalyses, gebaseerd op data. Met Concern Control onderzoeken we de betekenis en mogelijkheden hiervan, onder andere in relatie tot rechtmatigheidscontroles ([actie 016](#)).

Sturingsdashboards. Het programma Stuurinformatie en Administraties (SIA) startte in 2020 met het verbeteren van de stuur- en verantwoordingsinformatie van de programma's. Per programma worden dashboards ontwikkeld die met data inzicht verschaffen in de sturing van een programma ([actie 017](#)). Als de basis versies van deze dashboards staan, moeten deze worden doorontwikkeld en worden onderhouden. De kans is immers groot dat programmamanagers op basis van de eerste versies, ideeën opdoen voor wensen in de toekomst.

B. Invulling geven aan de principes en uitgangspunten uit het Beleidskader Data

Verschillende van de principes richten zich op ethische aspecten die samenhangen met digitale transformatie. PS heeft hier bij de behandeling van het Beleidskader Data ook expliciet aandacht voor gevraagd. Binnen de hier te bespreken actielijn worden ze daarom in samenhang de komende twee jaar opgepakt. Een belangrijk thema hierbij is de 'menselijke maat' waar het gaat om de grootschalige toepassing van data en technologie. We hebben daar al diverse acties (met resultaten) op uitgezet en bouwen daar de komende jaren op voort.

Zo is er in 2020 is in IDA verband hard gewerkt aan een Gids Ethiek en Digitale Transformatie. In 2021 vertalen we deze gids naar specifieke acties die we binnen Brabant ondernemen in aanvulling op hetgeen we al doen aan ethiek ([actie 018](#)).

Op basis van o.a. de Gids geven we een presentatie aan het College van GS en daarna aan vertegenwoordigers van PS. Doel hiervan is het verhogen van de awareness van vraagstukken op het gebied van ethiek en digitalisering. Eerder is deze presentatie al gegeven voor het Directieteam. Deze sessies passen in een bredere communicatie aanpak om de awareness ook bij medewerkers in de organisatie te verhogen ([actie 019](#)).

Sinds de zomer van 2020 participeert PNB – vanuit het belang dat we hechten aan ethiek - in een consortium van meerdere publieke partijen gericht op de transparantie van algoritmen (een belangrijk principe uit het Beleidskader Data). Naast PNB bestaat dit consortium uit onder andere een aantal gemeenten, Rijkswaterstaat en het Ministerie van BZK. Gewerkt is aan een substantiële subsidieaanvraag die in nov 2020 is gehonoreerd. Diverse inhoudelijke lijnen worden daarom nu uitgevoerd. PNB trekt samen met de provincie Zuid-Holland een projectlijn dat leidt tot een algoritme register ([actie 020](#)).

Momenteel maken we al veel gebruik van data afkomstig uit diverse soorten sensoren. Naar verwachting neemt dat in de toekomst alleen nog maar toe. En we doen dat vanuit alle rollen die we als PNB in de samenleving spelen. Dit vraagt om een goede doordenking van hoe we omgaan met sensoren en de data die deze opleveren. Wat kan wel? Wat kan niet? Onder welke voorwaarden kunnen we data afkomstig van sensoren gebruiken? En hoe verhouden sensor data zich tot andere data die we hebben en gebruiken? Om beter zicht te krijgen op hoe we omgaan met sensordata en

dus de antwoorden op de vragen, stellen we een visie op ten aanzien van sensordata. Deze visie helpt ons met de verdere ontwikkeling van het verzamelen en het gebruik van dit type data ([actie 021](#)).

Vanuit Brabantstad (de B5) loopt er een initiatief om te komen tot een sensor register waarin sensoren zijn opgenomen die in de publieke ruimte hangen. Zodoende ontstaat inzicht a) dat ze er hangen, b) van wie ze zijn en met welk doel ze hangen en c) wat voor een soort data ze verzamelen. Brabantstad trekt dit traject en inmiddels werkt men binnen een consortium met vele andere partijen samen. In het maken van een eerste versie van het register heeft het Kadaster een leidende rol. Vanuit PNB volgen we deze ontwikkeling en participeren we voor het provinciedeel ([actie 022](#)).

C. Versterking governance en sturing van ICT

Veel van de sturing en governance van ICT is belegd bij de concernprogramma's en daarin zijn in 2020 (sinds de start van de nieuwe programma's) al flinke stappen gezet. Ook zijn er plannen gemaakt om dit de komende jaren verder te intensiveren. De acties op dit vlak vallen dan ook voornamelijk onder de 'going concern' plannen van de concernprogramma's (zie ook blok 3 van deze uitvoeringsagenda).

Echter, specifiek om het data gedreven werken te stimuleren en in goede banen te leiden worden nog enkele aanvullende acties de komende twee jaar uitgevoerd.

Een ervan is dat we de aanbevelingen uit het externe onderzoek naar kaders en richtlijnen (zie eerder) verder implementeren komende jaren ([actie 023](#)). Hierdoor neemt de vindbaarheid en de toepasbaarheid ervan toe.

Een andere belangrijke is het ontwikkelen van een visie op Enterprise Architectuur (EA) voor PNB en het uitdragen hiervan. Hierbij uiteraard rekening houdend met bestaande provinciale en Rijksarchitecturen. Dat betekent het op strategisch niveau binnen de organisatie op- en vaststellen van richtinggevende principes die richting geven aan keuzes die we ten aanzien van digitalisering maken. Op die manier versterken we ook de samenhang in bestaande architectuurontwikkeling ([actie 024](#)). Hierin nemen we een aantal zaken mee die in het Kader voor de uitvoering genoemd zijn voor het versterken van de governance en sturing (par 6.2):

- Het gebruik van standaardoplossingen en het aansluiten bij bouwstenen van een overheid
- Vermindering van de versnippering in ICT gebruik
- Het werken volgens de zogenaamde 'common ground' principes (zie onderstaand)

Ook kijken we actief naar onze wijze van data delen met derden. Dit speelt op verschillende plaatsen binnen PNB. Hierbij ontbreken momenteel uitspraken op strategisch niveau over hoe we dit goed en veilig kunnen doen en welke principes hiervoor dan moeten gelden.

We sluiten aan als provincie bij de Common ground gedachte die binnen de publieke sector in opmars is. Common ground is een visie waarvan de kern is dat data altijd gescheiden moet worden van toepassingen zodat je flexibiliteit behoudt en verdor lock-in voorkomt. Ook dit principe werken we in onze architectuur uit en verankeren we daarin.

Open data (als specifiek element binnen data governance) is een thema dat al langer op de agenda staat bij veel publieke organisaties. Een deel van de data die we hebben wordt momenteel al als open data aangeboden. Vanwege het toenemend belang van open data hebben de provincies samen, in IDA, verband het initiatief genomen om een gezamenlijke ambitie op te stellen, neergelegd in het Manifest Open Data. Op basis van dit manifest zetten we als PNB de komende jaren stappen met het open maken van onze data. Het manifest geeft een "stip op de horizon" voor de verdere

ontwikkeling van open data door provincies, en biedt ons de mogelijkheid om zelf een ontwikkeltempo te kiezen dat past bij onze eigen provinciale ambitie op het gebied van open data. Daarnaast worden in IDA verband stappen gezet om te leren van de praktijk van het ontsluiten van open data, aan de hand van drie gerichte datasets. De komende jaren gaan we op basis van het manifest zelf verder aan de slag met open data ([actie 025](#)).

Bepalend voor de mate waarin we als organisatie erin slagen daadwerkelijk stappen zetten op weg naar succesvol data gedreven werken, is onder andere de mate waarin medewerkers in staat zijn om om te gaan met data en technologie. Oftewel: medewerkers moeten beschikken over voldoende digitale vaardigheden/competenties. Om daarvoor te zorgen is afgelopen jaar vanuit het H-management, het CIO-office en met medewerking van BrabantAcademie een plan van aanpak ontwikkeld voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden op alles niveaus in de organisatie. Dit plan gaat o.a. over de vraag hoe je tot gedragsverandering komt, hoe je een actieve leer-community ontwikkelt, hoe je komt tot kennisdeling en ontwikkeling en welke services nodig zijn om te zorgen dat de vaardigheden ontwikkeling gaat lopen. We werken dit plan komend jaar verder uit en zetten daarna de eerste stappen richting uitvoering ([actie 026](#)).

Pijler 3: Leren, Verkennen en Vernieuwen

Deze pijler levert een bijdrage aan het leren, verkennen en vernieuwen waar het gaat om digitale transformatie. Inzichten over hoe we hiermee om moeten gaan als PNB.

A. Lessen leren uit een gerichte inzet van nieuwe technologie (pilots)

Ontwikkelingen op het gebied van data en technologie gaan razendsnel. Voor sommige ontwikkelingen is het verstandig om binnen een afgeschermd omgeving te kijken wat de meerwaarde en de impact is voor enkele van onze concrete processen. Daarom gaan we komende jaren enkele pilots draaien voor dit soort ontwikkelingen ([actie 027](#)).

Momenteel denken we aan pilots rond:

- Robotisering binnen administraties
- Digital Twin als kansrijk concept voor het bevorderen van integraliteit van beleid met behulp van data
- Proces mining rond processen (bv. op het terrein van vergunningverlening en handhaving)

Kern hierbij is altijd om te leren van de betekenis van deze ontwikkelingen voor ons als PNB. Wat levert het op? Waar zitten de risico's en de valkuilen? Is het toekomstbestendig? Om antwoord op dit soort vragen te krijgen, is het zaak dat pilots van het begin af aan worden gedaan vanuit een focus om te leren.

B. Stimuleren data gedreven werken in Brabant (extern)

Niet alleen de provinciale organisatie kan profiteren van data gedreven werken, maar ook de gehele provincie. Waar het gaat om het stimuleren van bedrijven, is het programma Data Economie de

leidende partij. Echter, in aanvulling op dit soort initiatieven, is het ook goed dat we als provincie participeren in activiteiten die het data gedreven werken in den brede stimuleren en stroomlijnen (actie 028).

Zo lopen er binnen onze provincie verschillende initiatieven rond Artificial Intelligence (AI). Als provincie proberen we deze initiatieven bij elkaar te brengen en te zorgen voor afstemming zodat er geen onderlinge concurrentie en versnippering optreedt. Een van dit soort activiteiten is participatie in de NL AI coalitie om samen met andere organisaties mede vorm en inhoud te geven aan de activiteiten van de coalitie in Brabant. Daarnaast zijn we als initiatiefnemer nauw betrokken bij een EU-aanvraag (IDA en VNG) rond het opzetten en inrichten van een Digital Innovation Hub binnen Nederland, specifiek gericht op de publieke sector.

Een tweede thema waar we ons op gaan richten zijn de dataplatforms. In veel sectoren en beleidsdomeinen zijn tegenwoordig dataplatforms actief of in ontwikkeling. Een dataplatform is een technologische oplossing die het mogelijk maakt om data die bewaard wordt binnen afzonderlijke opslaglocaties (en vaak ook organisaties) met elkaar als samenwerkingspartners te beheren. Dit platform maakt ook het delen van data makkelijker en helpt bij het samen inzetten van data voor strategische doelen. In vele beleidsdomeinen zijn inmiddels dergelijke platforms actief en soms wordt onze samenleving zelfs wel aangeduid als 'platformeconomie' omdat platforms soms een disruptieve werking hebben². Denk bij dit laatste aan Uber en ABN. Maar ook in concepten waar wij mee als provincie mee bezig zijn komen we ze steeds vaker tegen. Denk aan Mobiliteit-as-a-Service (MAAS) in het domein van mobiliteit of 'Smart Energy Grids' binnen het domein van de Energietransitie.

Deze ontwikkeling is al een tijdje gaande en als provincie krijgen we er steeds vaker mee te maken. Maar welke rol of rollen hebben we als provincie en hoe moeten we ons tot dit soort ontwikkelingen verhouden? Past een bij dataplatforms belangrijke rol als 'marktmeester' bij een van de (NSOB-)rollen die we als provincie nu al vervullen of kan dit een nieuwe rol zijn? Waar liggen kansen en wat zijn barrières? Om een eerste antwoord op dit soort vragen te krijgen hebben we als provincie een verkenning aangevraagd bij BrabantAdvies. Dit advies wordt verwacht in het voorjaar van 2021 en bevat een beschouwing, cases ter illustratie en een aantal aanbevelingen.

Na oplevering van het rapport en aanbieding aan GS gaan we kijken wat we als provincie kunnen en moeten met de aanbevelingen. We gaan het rapport onder de aandacht brengen van provinciale medewerkers en follow up organiseren omtrent de aanbevelingen (actie 029).

Pijler 4: Ontwikkelen instrumenten

Deze pijler gaat over de ontwikkeling van enkele instrumenten die de organisatie helpen bij het zetten van stappen richting de digitale transformatie.

A. Ontwikkelen eigen aanpak Data Gedreven werken voor ons als PNB

Er bestaan inmiddels veel aanpakken om data gedreven te werken. Vaak zijn het helaas abstracte beschrijvingen zijn die nooit helemaal passen bij de cultuur en structuur en werkwijze van PNB.

² Zie bijvoorbeeld Artes, M. (2020), *Platform Revolutie. Van Amazon tot Zalando, de impact van platformen op hoe wij werken en leven*, Boom, Amsterdam.

Daarom leren we de komende jaren van alle uit te voeren activiteiten om te kijken wat wel en wat niet bij ons past. Op deze manier ontwikkelen we een eigen aanpak die past bij onze eigen specifieke karakteristieken (actie 030). Een lerende houding geeft richting in de onzekerheid die past bij de digitale transformatie.

De te ontwikkelen aanpak heeft ook nadrukkelijk oog voor een exit strategie voor het CIO-office. Dit office voorziet programma's immers van een prikkel en van kennis en vaardigheden om data gedreven werken op te pakken maar uiteindelijk komen de echte resultaten naar voren binnen de programma's. Dus hoe start je een traject op en hoe stap je er als office ook weer tussenuit op een verstandige manier? Verder moet de te ontwikkelen aanpak uitkomen bij concrete handelingsopties. Dat is wat uiteindelijk de kern vormt van data gedreven werken.

B. Inrichten en succesvol ontwikkelen Provinciaal Data Lab

Een belangrijk instrument om data gedreven werken concreet te maken is de inrichting van het Provinciale Data Lab. Dit is een fysieke en virtuele ontmoetingsplaats tussen de wereld van beleid en de wereld van data. Daarin vertalen we beleidsvragen naar datavragen en via rapid prototyping bedenken we oplossingen voor concrete beleidsvragen. In het lab werken interne en externe partijen met kennis van zaken, intensief samen.

In het eerste jaar willen we zeker 5 beleidsvragen op die manier bedienen en op die manier bouwen we het lab verder uit (actie 031). Een van de eerste vragen is de eerdergenoemde 'Staat van de regio' waarin de data van het programma Kwaliteit Openbaar Bestuur integraal wordt ontsloten voor een van de vier regio's binnen Brabant. Naast de ontsluitingsvraag zelf, gaat het hierbij ook om het nadenken wat je vervolgens kunt met de ontwikkelde toepassing.

Als het Lab staat en er ervaring mee is opgedaan, kijken we of verbreding van het aantal deelnemende organisaties nodig en wenselijk is en onderzoeken we of en zo ja onder welke voorwaarden het Lab ook kan gaan werken voor andere publieke organisaties in Brabant (actie 032).

Kritieke Prestatie Indicator (KPI) in Blok 2

Regie op de uitvoering omvat vele en vele soorten activiteiten die nodig zijn om samen de digitale transformatie in onze provincie aan te jagen en in goede banen te leiden. De veelsoortigheid maakt het lastig hier een prestatie indicator voor te vinden. Als we kijken naar een van de grootste uitdagingen waar we voor staan, is dat het bij elkaar brengen van de wereld van beleid en de wereld van data. In het Beleidskader data is dat eerder aangegeven. Veel van de regie activiteiten zijn te zien als bouwstenen van de brug die nodig is om beide werelden te verbinden. De indicator richt zich op de mate waarin we hierin slagen. Het provinciale data lab is een belangrijk instrument hiervoor. Concreet stellen we als ambitie dat we ieder jaar een aantal succesvolle trajecten in het provinciale data lab hebben doorlopen. In 2021 gaat het om 3 en in 2022 om 5 trajecten. Dit zijn dus trajecten waarin beleidsvragen geholpen worden om te vertalen in datavragen, bijvoorbeeld door het werken met prototypes in het in te richten data lab.

3.3 Verder met relevante 'Reguliere ondersteuningstaken'

De activiteiten in blok 1 en 2 richten zich specifiek op de realisatie van het Beleidskader Data en dus onze digitale transformatie. Daarnaast voeren we als PNB ook reguliere activiteiten uit die horen bij

een adequate ondersteuning met digitale middelen van onze business processen en organisatorische ambities. Sommige van deze reguliere activiteiten zijn ook relevant voor de digitale transformatie omdat ze samen randvoorwaarden invullen die nodig zijn. Ze vormen samen een basis om verder op te bouwen en leiden soms ook tot versnelling van de digitale transformatie. Het gaat dan met name om werkzaamheden die concernprogramma's als DVL-ICT, BBA, SIA, OBM, het aanjaagprogramma Innovatieve Organisatie, Brabantacademie en het CIO Office op reguliere basis uitvoeren.

De hier bedoelde relevante activiteiten zijn opgenomen in de werk- en implementatieplannen van de desbetreffende programma's. Om die reden worden ze derhalve hier niet als aparte acties opgenomen, maar wordt volstaan met een korte indicatie van de aard van de activiteiten.

Binnen het CIO-office

Het CIO-office is niet alleen regisseur van de uitvoering van het Beleidskader Data, maar ook eerste adviseur van de Directie, de Algemeen Directeur, GS en PS waar het gaat om aspecten van digitale transformatie. Vanuit deze rol zijn enkele activiteiten ook relevant voor de digitale transformatie van onze provincie.

Het gaat vooral om strategische advisering over aspecten van data en digitalisering aan Directie, GS en PS en om het invullen van de rollen van de Functionaris Gegevensbescherming (gericht op naleving van de Algemene Verordening Gegevens) en die van de Chief information security officer (gericht op het zorgen voor informatieveiligheid)

Verder gaat het over het meedenken over kaders- en richtlijnen, het coördineren van relevante wet- en regelgeving, het invullen van de i-Control functie en het versterken van de Data Governance.

Tenslotte wordt op adequate wijze de verbinding gelegd tussen PNB en de Interprovinciale Digitale Agenda (IDA) en participatie in uitvoering IDA en is communicatie een belangrijk aspect.

Binnen Dienstverlening ICT (DVL-ICT)

Veel going concern taken op het vlak van ICT komen terug in het Ontwikkel/Implementatieplan van het programma Dienstverlening ICT. Veelal gaat het om de basis voor onze digitalisering en uiteraard is dit allemaal relevant voor de digitale transformatie. Echter, bepaalde ontwikkelingen en trajecten lijken voor de fase van digitale transformatie waarin we nu zitten, net iets relevanter dan andere ontwikkelingen. Het gaat dan bijvoorbeeld om de stap om van het maken van kaarten te komen tot nieuwe toepassingen als de ontwikkeling van viewers en interactie toepassingen en het zoveel mogelijk naar de Cloud brengen van toepassingen (Software As A Service, SAAS).

Daarnaast betreft het onder andere het mede uitvoeren van het transformatieplan voor wat betreft Digitaal Werken op basis van Microsoft Cloud technologie, het versterken van de beheer en veranderorganisatie van ondersteunende systemen (als Corsa en iBabs) en het aanpassen van ondersteunende systemen naar nieuwe standaarden zoals Digitaal ondertekenen, Berichtenbox voor bedrijven, Wet Open Overheid en Digitaal Stelsel Omgevingsvisie.

Belangrijk om te vermelden is ook het door ontwikkelen van onze eDienstverlening op basis van de interprovinciale visie eDienstverlening.

Binnen Stuurinformatie & Administratie (SIA)

Binnen SIA zijn twee trajecten op voorhand relevant waar het gaat om digitale transformatie. Het gaat dan om het ontwikkelen van dynamische dashboards met stuurinformatie gericht op de programma's zodat zij op elk moment van de dag in één oogopslag inzicht krijgen in de meest recente en relevante cijfers binnen de provincie Noord-Brabant en om de verdergaande digitalisering van het informatiebeheer.

Binnen Bedrijfsvoering, Beleid en Advisering (BBA)

BBA is een belangrijke speler waar het gaat om het versterken van de governance en sturing op het terrein van ICT en digitalisering. In dat opzicht werken ze continu aan de voorwaarden die nodig zijn voor het succesvol data gedreven werken binnen onze provincie. Een paar activiteiten kunnen desondanks worden uitgelicht omdat ze directe betekenis hebben voor digitale transformatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om het helder ontsluiten van het beleid en de kaders op het vlak van bedrijfsvoering en het uitwerken van de werkwijze en de governance van architectuur. Ook zijn relevant de versterking van de samenwerking tussen programma's die betrokken zijn bij digitalisering en ICT en het vergroten van het kennisniveau van programma's van digitaal en datagedreven werken.

Binnen Ondersteuning Bestuur en Management (OBM)

OBM voert vele en veelsoortige taken uit. Specifiek relevant voor digitale transformatie is dat er door een integrale inzet van publiciteit, lobby, evenementen en branding optimaal resultaat wordt behaald ten aanzien van bestuurlijke speerpunten waaronder aandacht voor dataficering en digitalisering.

Binnen Concern Control (CC)

De afgelopen jaren stelde Concern Control een top 10 van grootste strategische risico's op. Een aantal daarvan heeft betrekking op de inzet van digitalisering en data. Het Beleidskader Data geeft aan dat de digitale transformatie kansen biedt, maar dat er ook grote risico's mee gepaard gaan. Daarom is het belangrijk om oog te hebben voor het identificeren van deze risico's maar ook voor het

bijdragen aan het managen ervan. Een optie voor dit laatste is de doorontwikkeling van de Control wijzer zodat deze nog beter de risico's van de digitale transformatie reflecteert.

Twee activiteiten zijn daarbij concreet van belang. Het in beeld brengen van kansen en risico's en het helpen bij het managen hiervan en de door ontwikkeling van de Control wijzer voor wat betreft digitalisering en dataficering.

Binnen het Aanjaagprogramma Innovatieve Organisatie (AIO)

Dit programma zet samen met de bestaande programma's een transformatie in om zo de komende jaren meer dynamische kernkwaliteiten, die nodig zijn voor innovatie, binnen het DNA van de organisatie te krijgen. Centraal staan 3 focusgebieden: gezamenlijk innovatiemanagement, Innovatie vaardigheden en een Innovatieve omgeving. Binnen deze drie focusgebieden worden vele acties uitgevoerd. Samen creëren ze een basis voor een innovatieve omgeving die nodig is om de digitale transformatie op een goede wijze in te vullen. Echter sommige acties lijken wat directer relevant dan anderen.

Het gaat dan bijvoorbeeld om het digitaliseren van het innovatiemanagement (portfolio) onder andere door het ontwikkelen van een centrale hub. Ook relevant is het uitvoeren van specifieke campagnes waarin collega's en belangrijke stakeholders worden betrokken. Zodoende worden collega's geholpen in het vernieuwingsproces. Sommige van deze campagnes kunnen zich ook richten op ICT gedreven innovaties waardoor we daar wellicht een versnelling kunnen aanbrengen.

Binnen BrabantAcademie

Relevant is dat er in samenwerking met BrabantAcademie een opleiding is ontwikkeld gericht op het creëren van awareness op strategisch niveau waar het gaat om digitale transformatie. Dit samen met JADS in een opleiding waarin participanten van de provincie en de 5 grootste steden van Brabant meedoen. Deze opleiding wordt geëvalueerd, verder doorontwikkeld en wellicht verbreed.

Momenteel is een plan van aanpak voor de versterking van digitale vaardigheden in ontwikkeling. Naar verwachting gaat BrabantAcademie een grote rol spelen in het deel dat gaat over het aanbieden van opleidingen om deze vaardigheden te vergroten.

Kritieke Prestatie Indicator (KPI) in Blok 3

De activiteiten in dit blok worden uitgevoerd als onderdeel van de reguliere programma's. Hiervoor is geen overall indicator op te stellen. In de Programma Opdracht Formulieren van ieder programma zijn per activiteit KPI's opgenomen. Deze zijn echter vooral voor programmasturing bedoeld en zijn daarmee voor deze uitvoeringsagenda te gedetailleerd.

4. Hoe verder?

Verantwoordelijkheden uitvoering

Bij de uitvoering van alle acties in deze agenda zijn in principe alle programma's betrokken. Ieder vanuit hun eigen rol en eigen verantwoordelijkheid. Dat is omdat digitale transformatie ook ieder programma raakt. Desondanks is het goed om even expliciet bij de verantwoordelijkheidsverdeling stil te staan.

De nadruk van de acties in Blok 1 ligt bij de programma's zelf. Zij moeten:

- Invulling geven aan de data ambities die we als provincie hebben neergelegd in het Beleidskader data. Dit door in de eigen uitvoeringsagenda's en implementatieprogramma's expliciet stil te staan bij digitalisering en dataficering. Het principe van integrale verantwoordelijkheid betekent ook dat men hiervoor budgetten vrijmaakt om de eigen ambities te financieren.
- Een roadmap maken waarin ze hun ambities, activiteiten, mijlpalen en een globale planning moeten vervatten waar het gaat om het gebruik van data.
- Een aanspreekpunt binnen het eigen programma aanwijzen waar het gaat om de inzet van data. Dit is iemand die weet wat er in het programma op dit punt speelt en die zinvol kan deelnemen aan de afstemmingstafels die starten.

De aanvullende acties in Blok 1 worden uitgevoerd door het CIO-office. Dat betekent:

- Het opstarten en begeleiden van de afstemmingstafels
- Het organiseren van de nulmeting (digitale volwassenheid scans)
- Het organiseren van de gesprekken tussen programmamanagers, directeuren en gedeputeerden over de ambities rond dataficering
- Het organiseren van de periodieke monitoring

Blok 2 omvat de regie op de uitvoering van het Beleidskader Data. De hier genoemde actielijnen vallen onder de verantwoordelijkheid van het CIO-office.

De reguliere ondersteuningstaken in Blok 3 kennen per definitie verschillende actiehouders. Per actie is daarom een verantwoordelijke aangewezen. Voornamelijk zijn dit de concernprogramma's, het CIO-office en het aanjaagprogramma Innovatieve Organisatie. Uiteraard gaat het in de uitvoering vaak om een intensieve samenwerking, maar de actiehouder is wel het eerste aanspreekpunt om dit te organiseren.

Hoewel de toedeling van de verantwoordelijkheden zich vooral richt op de O-managers, is richting geven aan onze digitale transformatie natuurlijk altijd ook een samenspel met de H-managers en de F-sturing. In de verschillende acties moet dit samenspel vorm en inhoud krijgen.

Monitoring voortgang

In blok 1 wordt de inhoudelijke voortgang bewaakt die de programma's zelf maken. Deze voortgang wordt bijgehouden door het CIO-office en besproken met achtereenvolgens de programmamanagers zelf, de directie en de coördinerend gedeputeerde digitalisering.

De voortgang op de acties uit de blokken 2 en 3 worden periodiek besproken in het I-kolom overleg waarin de programmamanagers zitten van programma's die met ICT te maken hebben.

Over de stand van zaken ten aanzien van de gehele uitvoeringsagenda Digitalisering (en achterliggend Beleidskader Data) wordt als volgt gerapporteerd:

- Twee keer per jaar een update van de stand van zaken aan de coördinerend gedeputeerde digitalisering (januari en juni)
- Een keer per jaar een update aan het College van GS (januari).³
- Een keer per twee jaar een evaluatie van de voorgenomen en uitgevoerde activiteiten aan PS (eerstvolgende keer juni 2022)⁴.

Besluitvorming

De uitvoeringsagenda Digitale Transformatie kent geen eigen besluitvormingsprocessen en volgt daarom altijd de reguliere besluitvorming binnen PNB.

De uitvoering van het beleidskader is een verantwoordelijkheid van de hele organisatie en gaat daarom ook alle leden van het College van Gedeputeerde Staten aan. Iedere gedeputeerde kijkt waar data binnen de eigen portefeuille een rol kunnen spelen en welke kansen data bieden. Data bieden immers in toenemende mate kansen voor ieder beleidsterrein. Binnen het college werkt men daarnaast met een coördinerend gedeputeerde. Deze zorgt - waar nodig - voor afstemming en is de aanjager richting andere gedeputeerden om te zorgen voor realisatie van de ambities uit het beleidskader.

Middelen en de verdeling hiervan

Met de vaststelling van het Beleidskader Data zijn middelen toegekend voor de inrichting van een CIO-office. Dit office voert reguliere taken uit en voert de regie op de uitvoering van het beleidskader. De in deze agenda beschreven activiteiten die door het CIO-office worden uitgevoerd worden daarom mogelijk gemaakt door de middelen die bij het Beleidskader Data aan het CIO-office zijn toegekend. Het is bewust een klein team omdat de nadruk van het werk ligt bij de programma's. Als daar de ambities en dus de vraag naar werkzaamheden van het CIO-office toenemen kan opnieuw worden gekeken naar de benodigde formatie van het CIO-office.

Er zijn geen aparte middelen toegekend voor uitvoering van alle acties uit de uitvoeringsagenda. De hiervoor benodigde middelen, komen daarom uit de eerdere binnen de organisatie besloten verdeling van middelen.

Als het wenselijk is om op enig moment een beroep te doen op middelen die zijn gereserveerd voor onze Vernieuwing ICT (in de basis gericht op inzet binnen bedrijfsvoering), dan dient hiervoor het reguliere besluitvormingsproces gevolgd te worden. Dat betekent het inbrengen van goed onderbouwde business cases in de ICT Portfoliomanagement board die uiteindelijk besluit.

Waar mogelijk zullen we voor de realisatie van onze ambities (al dan niet samen met anderen) uiteraard extra middelen proberen te genereren. Dit bijvoorbeeld uit stimuleringsprogramma's van de EU, via de Interprovinciale Digitale Agenda of via Nationale programma's. Op het vlak van ethiek is dat al gelukt. We maken deel uit van een consortium dat vanuit het Ministerie van BZK een extra financiering heeft ontvangen.

³ Op 15 december 2020 is een memo coördinerend gedeputeerde besproken in het College van GS waarin een update stond van de uitvoering van het Beleidskader Data tot dan toe.

⁴ Dat is 2 jaar na vaststelling Beleidskader Data.

Parallele acties

De uitvoeringsagenda omvat vele acties die door vele betrokken partijen worden uitgevoerd. Voor het merendeel gebeurt dit parallel aan elkaar. De indeling in drie blokken suggereert daarom dus geen volgtijdelijkheid in de uitvoering van de acties.

5. Tenslotte: Digitale Transformatie is vooral mensenwerk

Digitalisering en data raken aan vrijwel alles wat we als provincie doen. En verandering gaat niet vanzelf. Technologie zelf heeft geen betekenis. Het effect (positief of negatief) is altijd het gevolg van hoe mensen deze technologie inzetten. Dat moeten we niet uit het oog verliezen.

Het succes van onze digitale transformatie hangt daarom af van hoe onze medewerkers met de nieuwe mogelijkheden aan de slag gaan. Zien ze deze mogelijkheden? Spelen ze erop in? Maken ze gebruik van de kansen die er liggen? Gaan ze zorgvuldig om met de risico's die er ook mee samenhangen? Weten ze voldoende hoe ze dingen op een goede manier moeten doen? Lukt het ze om barrières die zich voordoen te overwinnen?

Om medewerkers toe te rusten voor de digitale transformatie zijn opleidingen daarom belangrijk (zie eerder). Maar het gaat om veel meer dan alleen opleidingen.

Er moet sprake zijn van een zekere nieuwsgierigheid en ruimte om te experimenteren. Dat zijn dus zaken die met cultuur samenhangen. Het aanjaagprogramma Innovatieve Organisatie gaat hierbij helpen.

Maar ook moeten medewerkers worden geïnspireerd door goede en praktische voorbeelden (laten zien hoe het kan). Dat betekent dat communicatie daarom erg belangrijk is. Binnen het CIO-office wordt dit opgepakt (zie eerder). En ook vanuit Evenementen en Branding is digitalisering aangemerkt als een leidend thema voor onze activiteiten op dit vlak. Denk aan de Dutch Design Week en de Data Week NL waar het veelvuldig gaat over het delen van (onze) best practices op het gebied van digitale transformatie.

En in aanvulling daarop is het belangrijk dat medewerkers laagdrempelig informatie kunnen vinden die ze in de dagelijkse praktijk van hun werk nodig hebben. Onze nieuwe Brains intranet voorziet daarin. Hulpvragen kunnen daar makkelijk worden gesteld en collega's helpen collega's om verder te komen als ze vragen hebben (peer-to-peer-learning).

Om medewerkers te helpen en te stimuleren hun 21^e-eeuwse (digitale) competenties verder te ontwikkelen is afgelopen jaar gestart met het maken van een plan van aanpak hiervoor. Dit in samenspel tussen CIO-office, H-management en BrabantAcademie. Dit plan van aanpak wordt verder geconcretiseerd en daarna in fasen geïmplementeerd ([actie 064](#)). Centraal staan de lijnen gedragsverandering stimuleren, faciliteren en sturen, een gerichtere inzet van BrainS (community digitale vaardigheden) en het aanbieden van opleidingen via BrabantAcademie.

Op die manier ontstaat een stevige basis voor de verdere vormgeving van onze digitale transformatie en een gerichte uitvoering van deze uitvoeringsagenda.

Bijlage 1: Kern van het Beleidskader Data

De kern van het Beleidskader Data

Uitgangspunten:

- a) Publieke waarde centraal
- b) Overbruggen van de kloof tussen beleid en data
- c) Data in de context van beleid
- d) Differentiëren: per provinciale rol betekent dataficering wat anders
- e) Denken en handelen vanuit positie als midden bestuur

Richtinggevende principes:

1. Digitalisering en dataficering zijn middelen en geen doelen
2. We zijn kritisch op het gebruik van algoritmes en rapporteren op transparante wijze over onze eigen algoritmes
3. Gegevens krijgen alleen betekenis binnen een specifieke context
4. We houden rekening met de wraak van technologie
5. We zorgen dat iedereen mee kan doen (inclusie)
6. Informatiebeveiliging voorop
7. Privacy beschermen van burgers en bedrijven
8. Archivering/informatiebeheer en ontsluiting van data op orde

Bijlage 2: Overzicht acties en verantwoordelijken

Actie nr	Naam	Verantwoordelijke(n)
BLOK 1		
001	Plaats geven aan digitale transformatie in eigen uitvoeringsplannen (recht doen aan Beleidskader Data)	Alle programma's
002	Intensiveren afstemming tussen ontwikkelprogramma's waar het gaat om Digitale Transformatie. Dit onder leiding van de CIO.	CIO Office
003	Intensiveren afstemming tussen realisatieprogramma's waar het gaat om Digitale Transformatie. Dit onder leiding van de CIO.	CIO Office
004	Voortzetten afstemming concernprogramma's in het I-kolom overleg. Dit onder voorzitterschap van de CIO.	CIO Office
005	Uitvoeren van een nulmeting binnen de programma's door middel van een scan naar data volwassenheid van de programma's	CIO Office
006	Gesprekken aangaan met Gedeputeerden en programmamanagers (per portefeuille) om zicht te krijgen op de ambities, kansen en barrières ten aanzien van dataficering	CIO Office
007	Op basis van de nulmeting en de gesprekken per portefeuille/programma een roadmap per programma opstellen voor zowel de verdere ontwikkeling van data gedreven werken	Alle programma's
008	Jaarlijks brengen we, aan de hand van de roadmaps, de progressie van de programma's in kaart. Deze monitoring geeft een beeld van de stappen die we zetten en dient als input voor de rapportage over de voortgang van de digitale transformatie aan GS en PS	CIO-office
009	Ambities van de programma's opnemen in het Programma Opdrachtformulier en dus onderdeel laten uitmaken van de afspraken tussen Programmamanager en Directie	Programmamanagers, Directieteam.
BLOK 2		
010	Beter inzicht krijgen in de Staat van Brabant en op de langere termijn ook in de bijdrage van ons als PNB daaraan	Concernstrategie en CIO Office

011	Aantoonbaar laten zien hoe data gedreven werken bijdraagt aan de oplossing van een aantal concrete beleidsopgaven (realiseren iCatchers): - Mobiliteit - Verdroging - Stikstof - Gezondheid - Eikenprocessierups	Programmamanagers en CIO-office
012	Leveren aantoonbare bijdrage van data voor onze nieuwe manieren van werken (gebiedsgerichte aanpak, opgave gestuurd).	CIO Office (ism programmamanagers)
013	Uitvoeren onderzoek naar de 'data volwassenheid' van enkele Brabantse gemeenten (met de VBG) om zicht te krijgen op hoe de bestuurskracht met data kan worden versterkt.	€/CIO Office ism de VBG
014	Publieke organisaties toegang geven tot het ingerichte Provinciale Data Lab	CIO Office
015	Verbetering zicht op beleidseffectiviteit door systematisch data te verzamelen en te gebruiken.	Programma Slimme Financiering en Participaties en CIO Office
016	Verkennen rol data bij interne en externe control/verantwoording en toezicht accountantscontrole	Concern Control en CIO Office
017	Ontwikkelen en vervolgens door ontwikkelen van dashboards met sturingsinformatie gericht op programmamanagers	Sturingsinformatie en Administratie ism CIO Office
018	Door ontwikkeling van de IDA Gids Ethiek en Digitale Transformatie, naar specifieke acties voor ons als PNB	CIO Office
019	Uitvoeren van een communicatietraject gericht op het verhogen van de awareness over ethiek en digitale transformatie. Dit niet alleen voor medewerkers van PNB. Er worden ook gerichte sessies ontwikkeld voor achtereenvolgens het College van GS en daarna voor PS.	CIO Office
020	Actieve deelname aan het brede consortium gericht op de transparantie van algoritmes en het trekken van het traject dat leidt tot een algoritme register.	CIO Office
021	Opstellen visie ten aanzien van onze omgang met sensordata. Afhankelijk van deze visie kan daarna een pilot volgen om een en ander in de praktijk te onderzoeken.	CIO Office

022	Actief bijdragen en ondersteunen van de vorming van een landelijk sensorregister, geïnitieerd vanuit BrabantStad samen met andere partijen.	BrabantStad ism CIO Office
023	Aanbevelingen uit het externe onderzoek naar kaders en richtlijnen (zie eerder) verder implementeren komende jaren	CIO-office
024	Het ontwikkelen van een visie op Enterprise Architectuur (EA) voor PNB en het uitdragen hiervan	CIO Office
025	Actief participeren in het IDA-traject Open Data en op basis hiervan zelf stappen zetten. Dat wil zeggen het formuleren van een eigen open databeleid passend bij het tempo dat wij willen voorstaan en leren van de praktijk van het ontsluiten van open data	CIO Office
026	Verder uitwerken en concretiseren plan van aanpak ontwikkeling digitale vaardigheden en zetten eerste stappen in uitvoering ervan	H-Management, CIO Office en BrabantAcademie
027	Uitvoeren beperkt aantal pilots per jaar waarin technologie wordt gekoppeld aan concrete processen binnen PNB. Doel is leren en ervaring opdoen	CIO Office ism programmamanagers
028	Actief participeren in initiatieven om data gedreven werken in de provincie (extern) te ondersteunen, voor zover ze niet passen binnen een van de andere programma's.	CIO Office
029	Na aanbieding brengen we het rapport van BrabantAdvies over Dataplatforms onder de aandacht van provinciale medewerkers en kijken we naar het geven van een goede follow up aan de aanbevelingen.	CIO-office
030	Ontwikkelen eigen specifieke aanpak voor data gedreven werken binnen PNB, inclusief een exit strategie voor het CIO-office en uitkomend bij concrete handelingsopties.	CIO Office ism programmamanagers
031	Neerzetten en inrichten lab en 5 concrete beleidsvragen die vanuit het lab zijn omgezet in dataoplossingen	CIO Office en SIA (ivm BICC-doorontwikkeling)
032	Doorontwikkeling van het lab en kijken of het opengesteld kan worden voor andere publieke Brabantse organisaties.	CIO Office en SIA (ivm BICC-doorontwikkeling)

BLOK 3
De activiteiten onder blok 3 worden hier niet apart opgenomen. Deze maken deel uit van de werk- en implementatieplannen van de afzonderlijke programma's.