

Addendum Beleidskader Data 2030

Provincie Noord-Brabant



Inhoud

1. Introductie	3
2. Bevindingen artikel 217a evaluatie van het beleidskader	4
3. Aanscherping ambities, richtinggevende principes en uitgangspunten	5
4. Aandacht voor nieuwe thema's	7
5. Versterking gebruik en doorwerking beleidskader	10
6. Vervolg en uitwerking	11

1. Introductie

Het Beleidskader Data 2020-2025 (Waardevol Digitaal Transformeren) bevat de ambities, leidende principes en uitgangspunten voor de provinciale digitale transformatie (het WAT). Dit beleidskader diende als fundament voor het streven naar een meer datagedreven werkwijze binnen de provinciale organisatie, zodat optimaal kan worden geanticipeerd op kansen van digitalisering, terwijl risico's zorgvuldig worden beheerst. De uitwerking van het beleidskader is vastgelegd in opeenvolgende uitvoeringsagenda's, waarin expliciet wordt beschreven hoe de digitale transformatie in de dagelijkse praktijk wordt gerealiseerd (het HOE).

De uitvoeringsagenda's hanteren een kortere doorlooptijd om flexibel te kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen. In 2026 wordt een nieuwe Uitvoeringsagenda Digitale Transformatie voor de periode 2026-2028 opgesteld, gebaseerd op eerdere uitvoeringsagenda's die herzien en geactualiseerd zijn. Aangezien het beleidskader al enkele jaren in werking is, is besloten een artikel 217a beleidsevaluatie uit te voeren. Deze evaluatie is in de zomer van 2025 uitgevoerd door een onafhankelijke partij, PBLQ. De centrale vraag daarbij is of de ambities, uitgangspunten en principes uit het Beleidskader nog steeds relevant zijn en eventueel aangepast moeten worden, en of er aanvullende thema's zijn die in het vorige beleidskader nog ontbraken.

2. Bevindingen artikel 217a evaluatie van het beleidskader

De externe onderzoekers trekken de conclusie dat het beleidskader Data inhoudelijk nog relevant en actueel is. De elementen genoemd in het kader dragen alle nog bij aan bovenstaande doelstellingen. De provincie Noord-Brabant heeft de laatste jaren, mede dankzij het beleidskader Data, goede stappen gezet op het gebied van de digitale transformatie. Dit, in combinatie met verschillende evaluaties die de laatste jaren zijn uitgevoerd, laten zien dat het beleidskader doeltreffend is.

Het beleidskader is in 2020 op een ambitieuze manier opgesteld. Vijf jaar later zijn de inhoud van het beleidskader en de benoemde thema's nog steeds relevant en actueel. Wel is het na vijf jaar aan te bevelen om een aantal nieuwe ontwikkelingen toe te voegen aan het kader, om aan de doelstellingen van het kader te kunnen blijven voldoen. Hierbij gaat het om Digitale autonomie & soevereiniteit, Artificial Intelligence (AI), Informatiebeheer en aansluiting op landelijke ontwikkelingen, zoals de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) en het Federatief Datastelsel (FDS).

Tijdens de evaluatie kwam een aantal aandachtspunten voor succesvol gebruik van het beleidskader naar voren zoals het verstevigen van de link tussen het beleidskader en de uitvoering van maatschappelijke/provinciale opgaves en een stevigere inbedding van het beleidskader in de reguliere werkwijzen van de provincie. Regie vanuit de CIO-office acht men nodig voor meer sturing op data en het gebruik ervan, zodat het beleidskader ook top-down doorwerking krijgt.

In voorliggend addendum worden de suggesties van de evaluatie verwerkt.

3. Aanscherping ambities, richtinggevende principes en uitgangspunten

Ambities en belang

De in het beleidskader geformuleerde ambities blijven onverminderd gelden en het belang van onze digitale transformatie is alleen maar toegenomen. Onze eigen waarden, maar ook publieke waarden blijven hierbij bepalend voor de richting die we op willen gaan. Binnen alle programma's/beleidssterreinen zijn afgelopen jaren stappen gezet op weg naar datagedreven werken.

De ene stap groter dan de andere, maar de meerwaarde van digitalisering wordt breed onderschreven en is op dagelijkse basis zichtbaar. Data en digitalisering zijn in relatief korte tijd doorgedrongen tot in het primaire proces van de provincie, te weten beleidsontwikkeling en -uitvoering. In de ondersteunende processen is het al lang niet meer weg te denken.

We zijn gestart maar er is nog veel te leren en te ontdekken, zeker met de snelle ontwikkelingen op het vlak van digitalisering. We moeten de organisatie blijven ontwikkelen om optimaal in te spelen op de nieuwe mogelijkheden (en risico's). Inmiddels zijn we ook afhankelijk geworden van (slimme) technologie. En we moeten leren daarmee op een goede manier om te gaan (zie ook verder bij digitale autonomie).

Een vervolgstap die we komende jaren moeten zetten is het nadenken over hoe we datagedreven werken niet alleen effectiever kunt inrichten binnen een programma, maar vooral hoe we over de programma's heen meer kunnen coördineren en faciliteren.

Centraal in het beleidskader staat het lerend perspectief. Dat heeft ons tot nu toe veel gebracht om te ontdekken wat wel en niet werkt en wat wel en niet bij ons past. Dit lerende perspectief houden we dan ook zeker vast de komende jaren.

Uitgangspunten

De vijf uitgangspunten uit het beleidskader zijn zondermeer nog geldig. De komende periode gaan we ze wel verder concretiseren. Enkele voorbeelden:

- Uitgangspunt 1: Publieke waarde centraal. Dit is abstract geformuleerd. Om dit te concretiseren en deze waarden in de organisatie te borgen maken we gebruik maken van het instrument [CODIO](#) (Code Goed Digitaal Openbaar Bestuur).

- Uitgangspunt 5: Handelen vanuit de provincie als middenbestuur. Dit punt vergt specifieke aandacht. Enerzijds omdat de provincie steeds meer dataknooppunt wordt en dit betekenis heeft voor de (toekomstige) positionering van de provincie als middenbestuur. Anderzijds doordat we op data en digitaliseringsgebied inmiddels een goede positie hebben opgebouwd waardoor we steeds intensiever met elkaar en met andere bestuurslagen samenwerken (bijvoorbeeld in de Nederlandse Digitalisering Strategie, NDS). Deze samenwerkingen moeten we komende jaren verder intensiveren omdat we als PNB zelf een relatief kleine speler zijn (zie verder).

Richtinggevende principes

Het beleidskader bevat acht richtinggevende principes die horen bij het eerder aangegeven lerende perspectief. Deze principes blijven komende jaren onverminderd gelden. En ook deze principes werken we verder uit. Enkele voorbeelden hiervan:

- Principe 2: We zijn kritisch op het gebruik van algoritmes. We breiden dit principe uit tot algoritmes en AI. Tot op heden heeft uitwerking van dit principe vooral een ethische inslag gehad en hebben we de focus gehad op privacy en informatieveiligheid. Echter zeker met de opkomst van AI (zie verder) voegen we daar duurzaamheid aan toe. Wat is de impact van nieuwe technologie zoals AI op aspecten van duurzaamheid en hoe gaan we daar als publieke organisatie op een verantwoorde manier mee om? En wanneer biedt AI nu echt een voordeel ten opzichte van 'traditionele IT' en hoe gaan we hiermee om? In het verlengde hiervan is ook aandacht nodig voor versterking van de AI-governance.
- Principe 5: We zorgen dat iedereen mee kan doen (inclusiviteit). Dit gaat zowel over vaardigheden als over het in staat zijn om mee te doen. Beide aspecten zijn belangrijk. We hebben gemerkt dat dit laatste niet vanzelfsprekend is en daarom gaan we nog meer inzetten op het versterken van onze digitale toegankelijkheid als PNB. We zijn er tenslotte voor alle burgers en bedrijven.
- We voegen een nieuw principe toe, te weten 'we sturen actief op de kwaliteit van data' (Data governance). Dit omdat data in veel processen een cruciale plek inneemt. Niet alleen voor beleidsontwikkeling en -uitvoering maar ook in de samenwerking met andere organisaties. Data is de basis van datagedreven werken en daarom moeten we ervoor zorgen dat de kwaliteit daarvan op orde is.

4. Aandacht voor nieuwe thema's

Het is welhaast een cliché om te stellen dat digitale ontwikkelingen razendsnel gaan. Ze bieden nieuwe kansen en brengen soms ook nieuwe risico's met zich mee. Daarom is het belangrijk om aandacht voor nieuwe thema's en ontwikkelingen te blijven houden.

Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het op de voet volgen van **nieuwe veelbelovende technologieën** die echt betekenis voor ons kunnen hebben, maar die wel gepaard gaan met veel onzekerheid en vraagtekens. Denk hierbij op dit moment vooral aan Artificial Intelligence (AI).

- Artificial Intelligence (AI)
Met name de laatste twee jaar doen we, net als vrijwel iedere organisatie, ervaring op met AI. De kansen zijn enorm op talloze vlakken, maar omdat het zo'n breed toepassingsgebied heeft, brengt het ook veel onzekerheid en risico's met zich mee. Zoals privacy, afhankelijkheid en duurzaamheid. We ontdekken de kansen en de risico's van AI via de lijn van het door ons gekozen lerende perspectief op digitale transformatie. Er is inmiddels een AI-beleid om medewerkers te begeleiden in een verantwoord AI gebruik. Verder zijn we bezig met een uitvoeringskader voor AI om aan de hand van concrete cases te ontdekken wat AI in onze specifieke organisatie kan en moet betekenen. Ook werken we op die manier aan een sturend kader voor een verantwoorde inzet van AI. Hierbij vinden we uiteraard niet het wiel opnieuw uit, maar maken we optimaal gebruik van ervaringen en inzichten die al door andere organisaties zijn opgedaan.

Ook gaat het om het **vinden van een adequaat antwoord op nieuwe afhankelijkheden en risico's** die ontstaan door digitale en soms ook niet eerder voorziene geopolitieke ontwikkelingen. Denk hierbij aan strategische autonomie en soevereiniteit en ook Business Continuity Management (BCM).

- Strategische soevereiniteit en digitale autonomie
Snel veranderende geopolitieke ontwikkelingen en een alsmaar toenemende afhankelijkheid van digitalisering (en van de zogenaamde grote ICT-leveranciers = de 'Big Tech') dwingen ons om goed over onze eigen positie in dit krachtenveld na te denken. Op welke manieren vergroten we ons vermogen om zoveel als kan onafhankelijk van derden te kunnen handelen (soevereiniteit) en zijn we zelf in staat keuzes te maken die wij nodig en wenselijk achten (autonomie)? We willen zoveel mogelijk onafhankelijk worden van één of enkele leveranciers en zorgen dat we te allen tijde kunnen beschikken over onze eigen data, gevrijwaard van inzage door andere overheden. Vanwege onze relatief geringe omvang, trekken we hierbij uiteraard intensief op met andere publieke organisaties en bestuurslagen. Inmiddels is er een traject via IPO gestart, maar ook zelf moeten we blijven doordenken wat we op dit vlak kunnen doen om onze onafhankelijkheid en soevereiniteit te maximaliseren.

- Business Continuity Management (BCM)

Digitalisering en Data maken niet alleen meer deel uit van ondersteunende maar steeds vaker ook van onze primaire processen. Hierdoor ontstaat een nieuwe afhankelijkheid. In het kader van risicobeheersing vraagt dat om het nadenken hoe we omgaan met eventuele verstoringen waar we als provincie mee te maken kunnen krijgen. Denk daarbij aan stroomuitval, overstromingen en uit de hand gelopen demonstraties waardoor we ons gebouw niet meer in- of uitkunnen. Naast digitalisering draait het daarbij natuurlijk ook om andere zaken zoals fysieke veiligheid en continuering van de bedrijfsvoering. Maar ook dat raakt vaak aan enige vorm van digitalisering. Daarom maken we werk van Business Continuity Management (BCM). Leidende vraag hierbij is hoe we als organisatie snel kunnen herstellen van tegenslagen en hoe we veerkracht ontwikkelen om terug te komen na een periode van crisis en te leren van deze ervaringen. Welke bedrijfsprocessen zijn kritisch voor ons als PNB en hoe (bv. in welke volgorde) moeten we ze opstarten na uitval? Het gaat zowel om het bedenken wat nodig is, als om het organiseren ervan en het opleiden en trainen van mensen. Uiteraard vindt afstemming plaats met aanpalende trajecten als crisismanagement en de weerbare samenleving.

Tot slot is een 'nieuw' thema ook **de intensivering van samenwerkingen** op het vlak van digitalisering en data. De evaluatie toont aan dat onze eigen digitalisering steeds volwassener wordt. Dat is mooi, maar tegelijkertijd realiseren we ons ook dat we als PNB een relatief kleine speler zijn. Om kansen te blijven pakken en ook de kosten van verdere doorontwikkeling van digitalisering en data ook in de toekomst te kunnen dragen, is een veel intensievere samenwerking met andere provincies en andere bestuurslagen noodzaak.

- Intensivering samenwerking met andere provincies

Mede vanuit PNB is een aantal jaren geleden het initiatief genomen voor wat nu het Programma Digitalisering bij IPO is. Provincies werken hierin samen aan digitaliserings- en datatrajecten. Een intensivering van deze samenwerking is noodzakelijk. Specifiek is het belangrijk daarbij aandacht te hebben voor:

- De inhoud: het gezamenlijk versterken van de informatiepositie van de provincie (als middenbestuur). Dit specifiek in het ruimtelijke domein, omdat vrijwel al onze activiteiten hierbinnen betekenis krijgen en we allemaal voor min of meer dezelfde opgaven staan gesteld.
- Het proces: eerder is een interprovinciale I-visie opgesteld. Die laat zien dat op alle onderdelen van digitalisering de komende jaren ingrijpende keuzes en investeringen dienen plaats te vinden. Dat kan alleen zinvol gebeuren in nauwe afstemming tussen alle provincies. Vanuit PNB streven we naar een samenwerking met een meer verplichtend en minder vrijblijvend karakter omdat we alleen op die manier echt met elkaar verder komen. Hierbij kan ook de mogelijkheid van een sterke gezamenlijke uitvoeringsorganisatie (zoals bijvoorbeeld VNG-realisatie bij de gemeenten of het Waterschapshuis bij de waterschappen) als optie worden verkend.
- Met het toegenomen belang van digitalisering is het de verwachting dat de kosten hiervan de komende jaren zullen stijgen. Ook voorzien we extra benodigde investeringen in digitale infrastructuur. Dat vraagt om een intensieve samenwerking tussen provincies waarbij we deze lasten samendragen.

- Intensivering samenwerking met andere bestuurslagen (bv via de NDS)
De provincie is een middenbestuur en daarom moeten we vrijwel altijd samenwerken met andere bestuurslagen om tot resultaten te komen. Dat geldt ook voor digitalisering. We werken steeds meer in ketenverband met het rijk, gemeenten en waterschappen en staan vaak voor min of meer dezelfde uitdagingen als het gaat om digitalisering en data. Daarom wint intensivering van de interbestuurlijke samenwerking op het vlak van digitalisering aan belang. We ontwikkelen samen een infrastructuur, delen data en investeren gezamenlijk in cyberveerbaarheid zodat we ook op het vlak van digitalisering echt werken aan één overheid. Sinds vorig jaar doen we dat bijvoorbeeld via de Nationale Digitalisering Strategie (NDS). Alle bestuurslagen werken hierin samen aan verschillende prioriteiten: 1) Cloud, 2) data, 3) AI, 4) burgers en ondernemers centraal, 5) versterken digitale veerbaarheid en autonomie en 6) digitaal vakmanschap. Andere voorbeelden van interbestuurlijke samenwerking die we graag intensiveren (via de lijn van IPO) is het actief met andere overheden werken aan de verdere ontwikkeling van het Federatief Datastelsel (FDS, gericht op de basisregistraties) en de participatie in Interbestuurlijke Datastrategie (IBDS).

Naast intensivering van samenwerkingen met bovenstaande partijen blijven we ook inzetten op kennisdeling als wezenlijk onderdeel van onze digitale transformatie. We leren van elkaar en benutten elkaars ervaringen om samen verder te komen. Door actief kennis uit te wisselen bijvoorbeeld door een inspiratiesessie, versnellen we innovatie en verhogen we de kwaliteit van ons werk. Daarbij is ook samenwerking met kennisinstellingen belangrijk. Daarin versnellen we innovatie en kennisdeling en bovendien dragen gezamenlijke (onderzoek)projecten bij aan de versterking van digitaal vakmanschap binnen onze organisatie.

5. Versterking gebruik en doorwerking beleidskader

De beleidsevaluatie identificeert ook enkele aandachtspunten voor succesvol gebruik van het beleidskader. Ook hieraan werken we de komende periode verder:

- De link tussen het beleidskader en de uitvoering van maatschappelijke/ provinciale opgaves wordt versterkt. Dit door de eerdere roadmap gesprekken met de programma's over de bijdrage van data aan hun doelstellingen en de eigen mate van datavolwassenheid door te trekken. Ook gaan we de effecten van digitalisering voor de opgaven beter in kaart brengen.
- Een stevigere inbedding van het beleidskader in de reguliere werkwijzen van de provincie. Gezien het belang van digitalisering en data gaan we kijken of we de aandacht hiervan structureler kunnen borgen in onze sturingsmethodiek en in de interne gesprekken die periodiek plaatsvinden. Ook het versterken van bijbehorende zaken als I-control en strategisch risicomanagement horen hierbij.
- Versterking van de regie vanuit de CIO-office (als onderdeel van het programma Informatie en Data) zodat het beleidskader ook top-down doorwerking krijgt. In dit kader gaan we meer werk maken van de doorvertaling van strategische kaders van digitalisering naar beter te begrijpen en meer operationele werkinstructies. Deze helpen de programma's om digitalisering gericht in te zetten bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Denk aan richtlijnen op het vlak van ethiek, informatieveiligheid, privacy, data governance en duurzaamheid.
Ook versterken we de afstemming van wat we intern binnen PNB op het vlak van digitalisering en data doen door daar nog gericht de I-kolom¹ voor te gebruiken. Dit in plaats van allerlei ad hoc stuurgroepen die we momenteel vaak kennen bij digitalisering projecten. Daarbij werken we in gezamenlijkheid binnen de I-kolom aan de versterking van een gedegen informatiebeheer (als belangrijke randvoorwaarden voor succesvolle digitalisering). Dit is ook een aanbeveling die uit de beleidsevaluatie naar voren komt. Net als versterking van de data governance overigens, maar daar werken we al sinds twee jaar intensief aan. Ook dat zetten we door.

¹ De I-kolom vormt binnen de provincie de plek waar de strategische, tactische en operationele lagen van de digitale transformatie samenkomen. Hier vindt afstemming en besluitvorming plaats.

6. Vervolg en uitwerking

De nieuwe thema's en aandachtspunten vanuit de beleidsevaluatie die in dit addendum zijn opgenomen, zullen we oppakken vanuit het lerende perspectief dat centraal staat in het beleidskader. Dat wil zeggen dat we stappen zetten, reflecteren en dan de koers van de volgende stappen bepalen. Dit altijd gebaseerd op de uitgangspunten en rekening houdend met de richtinggevende principes die zijn opgesteld.

Een vertaling van de zaken uit het addendum naar concrete acties vindt plaats in de op te leveren Uitvoeringsagenda 2026-2028. Door te kiezen voor deze periode, loopt ook Digitale Transformatie dan weer in de pas met de overige beleidskaders en uitvoeringsagenda's binnen de provincie.

Dat we werken met een addendum en geen geheel nieuw beleidskader betekent ook dat de uitvoeringsagenda niet geheel opnieuw ontwikkeld hoeft te worden. Er vindt een herziening plaats die de nieuwe thema's en aandachtspunten uitwerkt in concrete acties voor de komende jaren.

Provincie Noord-Brabant

Brabantlaan 1
Postbus 90151
5200 MC 's-Hertogenbosch
Telefoon (073) 681 28 12
www.brabant.nl