



7 Provinciale organisatie

Auteur René Bijlmakers en Ron Helwig



7 De impact van digitalisering op de provinciale organisatie

7.1 Inleiding

Digitalisering is middel én doelstelling om de overheidsdienstverlening te vergemakkelijken. Estland is hét voorbeeld waar e-government ervoor zorgt dat burgers enkel digitaal zaken doen met de overheid. Een voorwaarde daarbij is dat er sprake is van een 'digitale identiteit'. De provincie Limburg kan deze voorwaarde niet in zijn eentje scheppen, maar het helpt enorm dat zowel op Europees, als op rijksniveau reeds digitale strategieën zijn ontwikkeld. De rijks ambities laten zich samenvatten in drie speerpunten:

1. Vooroplopen en kansen benutten
2. Iedereen doet mee en we werken samen
3. Vertrouwen in de digitale samenleving

Het departement van EZK (Economische Zaken en Klimaat) gaat over de digitale economie, BZK (Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) over de digitale overheid en J&V (Justitie en Veiligheid) over digitale veiligheid. Voor de provincie Limburg liggen kansen om hier bij aan te sluiten en de verbinding te leggen met de Limburgse gemeenten. Ook onze Duitse buurstaat Nordrhein-Westfalen heeft dit najaar een 'Digital Strategie' gelanceerd met aanknopingspunten die tot nadere samenwerking kunnen leiden. Via vijf onderwerpen brengen we lijn en samenhang in de verkenning naar een

optimalisering van de dienstverlening aan de burger. Onderstaand schema geeft die samenhang weer.

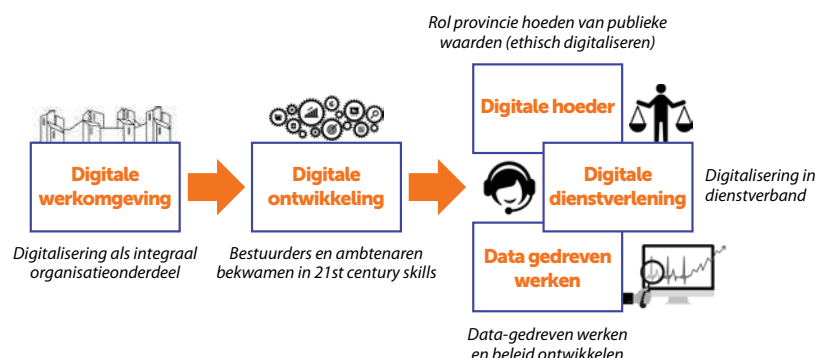
Het start met het integreren van digitalisering binnen de bestaande organisatie. Het ontwikkelen van digitale vaardigheden zijn vervolgens cruciaal om de drie rollen van digitale hoeder, dienstverlener en beleidsmaker gepast in te vullen. Toch heeft deze verkenning niet enkel betrekking op de provinciale organisatie, maar ook op die van onze partnerorganisaties en Limburgse gemeenten. Via gesprekken en bijeenkomsten zijn ook samen met hen ontwikkelingen en voorbeelden geïnterpreteerd die de weg kunnen leiden naar een optimale inzet van digitale mogelijkheden.

7.2 Digitale innovatie als een integraal organisatieonderdeel

7.2.1 Uitdaging:

Uit deze verkenning komt evident naar voren dat er voor de Provincie kansen liggen om aansluiting te vinden bij de digitale/technologische ontwikkelingen die zich in rap tempo opvolgen. Om mee te kunnen digitaliseren zijn nieuwe digitale producten, diensten en 'business/public models' nodig, deze noodzaak is de noodzaak tot digitale innovatie (Deloitte, Digital Innovation Consulting, 2016). Digitale innovaties worden ook omschreven als "innovaties die betrekking hebben op Data, Informatieveiligheid en op Technologie" (Interprovinciaal Overleg, Bouwen aan een Provinciale Digitale Innovatie Agenda, 2018).

Gezien de aankomende digitale innovaties die in deze verkenning geschetst worden, is het cruciaal voor de Provincie Limburg om als organisatie helder te hebben in hoeverre ze in staat is om digitale innovaties te faciliteren.



Momenteel staan we aan het begin van digitale innovaties die vanuit de Provinciale organisatie worden doorgevoerd. Reeds nu maakt de Provincie gebruik van het ecosysteem, onderwijs, overheid, ondernemers, door diensten van de Brightlands Smart Services Campus te consulteren bij experimenten met digitale innovatie. Zo worden er ideation sessies georganiseerd met partners als 'techruption' om te experimenteren met AI/Blockchain maar een concrete aanpak/agendering van digitale innovatie binnen de provinciale organisatie ontbreekt. Om in de komende jaren 'koploper' te worden op het gebied van digitalisering zal de Provincie digitale innovatie echter structureel op de agenda dienen te krijgen. Met andere woorden; digitale innovatie zal in de komende periode een integraal organisatieonderdeel van de Provincie Limburg moeten worden om de technologische ontwikkelingen die gepaard gaan met maatschappelijke opgaven bij te benen.

7.2.2 Oplossingsrichtingen:

Best Practices van partner-overheden (Provincies, Gemeentes), Corporates en de wetenschap kunnen de Provincie Limburg helpen om 'digitale innovatie als integraal organisatieonderdeel' te verwerven. Naar aanleiding van een gedane verkenning (door middel van kennisuitwisseling en deskresearch) heeft de Provincie Limburg aan deze Best Practices vier kritieke succesfactoren ontleend. Deze vier kritieke succesfactoren vormen samen een raamwerk dat inzicht kan geven in hoeverre de Provincie in staat is om digitale innovatie te faciliteren. Hiervoor dient per succesfactor te worden getoetst in hoeverre deze binnen de provincie aanwezig is:

1. de innovatiestrategie;
2. leiderschapscommitment omtrent digitale innovatie;
3. de innovatiecapaciteiten;
4. de inbedding van innovatie in de organisatiestructuur,

Conform het gevoerde beleid van voorlopende provincies op het gebied van digitale innovatie zoals Friesland en Gelderland betekent dit bijvoorbeeld dat er voor de Provincie Limburg kansen liggen door o.a. te sturen op:

Innovatiestrategie:

- Experimenteren en speels vernieuwen
- Ongeformaliseerd pilots neerzetten Verandering creëren
- Doorbraken organiseren Scale ups uitrollen

Leiderschapscommitment:

- Provinciale Digitale Agenda die vanuit leiderschap (gedeputeerde + ambtelijk leiderschap) gedreven wordt.
- Formaliseren van dedicated innovatie-rollen (bijv. een chieft digital officer of een intern innovatieteam).

Innovatiecapaciteiten:

- Externe kennis durven inzetten om innovatietrajecten te implementeren (bijvoorbeeld data scientists)

Inbedding van innovatie in de organisatiestructuur:

- Het aanwijzen van dedicated innovatoren met als doel om digitale innovaties door de gehele organisatie te katalyseren

7.3 Digitale Vaardigheden

7.3.1 Onze opgave: bestuurders en ambtenaren bekwamen in '21st century skills'

Het bekwamen van medewerkers en bestuurders in vaardigheden en competenties die passen bij de tijd en omstandigheden waarin ze werken is natuurlijk van alle tijden. De juiste competenties in huis hebben start uiteraard met goede werving en selectie op de gewenste vaardigheden. Inhoudelijke I(C)T professionals zijn zeer schaars, dat blijkt uit de IT-arbeidsmarkt Monitor 2018²⁷¹. In principe werken alle professionals in het publieke domein steeds vaker samen met semioverheidsinstellingen en marktpartijen binnen zgn. triple-helix verbanden. Het is daarom van belang dat alle professionals die elkaar vinden in deze samenwerkingsverbanden bekwaam zijn in de vaardigheden van de 21ste eeuw.

Er worden twee voornamen doelen gediend door in te zetten op deze vaardigheden:

1. Het zorgt voor minder risico's op het gebied van informatieveiligheid voor de Provinciale organisatie²⁷².
2. Het legt de basis voor efficiënte en professionele werkprocessen binnen en van binnen naar buiten de organisatie²⁷³.

Er wordt tegenwoordig in het onderwijs vaak gesproken over '21st century skills of competenties'. We kunnen deze vaardigheden onderverdelen in vier hoofdcategorieën²⁷⁴;

Denkvaardigheden:

- **Kritisch denken**
- **Creativiteit**
- **Probleem oplossend vermogen**
- **Computational thinking**²⁷⁵

²⁷¹ Arbeidsmarktonderzoeksbureau Intelligence Group en recruitment- en outsourcingbureau Sterksen

²⁷² Zie ook: rapport van de zuidelijke rekenkamer: Informatieveiligheid provincie Limburg (2018)

²⁷³ Zie ook de opgaven 'Digitalisering in dienstverlening', 'Data-gedreven werken en beleid ontwikkelen' 'Rol provincie hoeden van publieke waarden (ethisch digitaliseren)' binnen dit rapport.

²⁷⁴ Afgeleide van Stichting Digitale overheid: Academie Digitale overheid

²⁷⁵ Computational thinking' is iets anders dan denken als een computer of programmeren. Het is het logisch benaderen van problemen en die oplossen met technologie.

Digitale vaardigheden:

- Informatie vaardigheden
- ICT-basisvaardigheden
- (social) Mediawijsheid

Intrapersoonlijke vaardigheden:

- Zelfregulering
- Ondernemen
- Metacognitie

Interpersoonlijke vaardigheden

- Communiseren
- Samenwerken
- Sociale en culturele vaardigheden



Denkvaardigheden



Digitale vaardigheden



Intrapersoonlijke vaardigheden



Interpersoonlijke vaardigheden

Een collectie van skills/ competenties waarvan de samenhang voor sommigen wellicht onduidelijk lijkt. We zouden deze samenhang 'digitale intelligentie' kunnen noemen. In oudere leermodellen wordt ook wel gesproken over 'T-skills': vaardigheden om inhoudelijk kennis in de breedte te verbinden, delen en uit te dragen²⁷⁶. Deze vaardigheden kunnen zowel los als in samenhang ontwikkeld worden, maar in de aanwending ervan altijd in combinatie met een gezonde mate van vakspecifieke kennis en vaardigheden. Digitale intelligentie is cruciaal om duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers te garanderen.

De uitdaging is om na te gaan:

- Welke leerbehoeftes er op dit gebied leven onder mensen?

- Hoe deze vaardigheden opgedaan, getraind kunnen worden binnen de provinciale organisatie.
- Welke randvoorwaarden (digitale werkomgeving?) nodig zijn om deze vaardigheden te kunnen ontwikkelen?

En vervolgens kunnen wij monitoren of deze vaardigheden:

- Kunnen bijdragen aan de digitale dienstverlening van de overheid.
- Kunnen bijdragen aan data-gedreven werken en beleid ontwikkelen.
- Kunnen bijdragen aan het vervullen van de rol van de provincie in het hoeden van publieke waarden (ethisch digitaliseren).

7.3.2 De oplossingsrichtingen

Cluster Personeel & Organisatie werkt onder de vlag van strategisch Human Resource Management aan de ontwikkeling van de Limburg Academie. Een cruciale faciliteit die medewerkers in staat stelt om zichzelf duurzaam inzetbaar te houden is het inrichten van een interactieve leer en ontwikkel gemeenschap ('Learning Community'). Een platform/ community met een virtuele en fysieke component, een plek/portaal waar alle medewerkers terecht kunnen voor antwoorden op hun leervragen en vaardigheden en kennis kunnen delen. In 2019 wordt de Limburg Academie opgericht met als uitgangspunt een aantal principes²⁷⁷. Kennis verouderd immers snel en mensen en organisaties die tijdig op veranderingen kunnen anticiperen hebben meer kansen. Wendbaarheid, ondernemerschap, communicatieve vaardigheden zijn in de huidige arbeidsmarkt al minstens zo belangrijk als vakinhoudelijk kennis. De ambtenaar van nu is niet meer de

ambtenaar van gisteren, hierbij speelt ook digitale intelligentie een steeds grotere rol.

Via de Limburg Academie krijgen medewerkers toegang tot 3 categorieën opleidingsaanbod:

1. Trainingen/opleiding die verplicht zijn (geen keuzevrijheid medewerker) en vanuit concernbudget 'Medewerkers Ontwikkeling' betaald moeten worden (geen keuzemogelijkheid organisatie door cao bepalingen);
2. Trainingen/opleidingen die niet verplicht zijn (keuzevrijheid medewerker), maar als organisatie zo belangrijk vinden dat we ze in-company organiseren en vanuit concernbudget (deels) financieren (keuzevrijheid organisatie), bijdrage uit persoonlijk ontwikkel budget van medewerker kan dus aan de orde zijn;
3. Trainingen/opleidingen die in de markt beschikbaar zijn en die we via de Limburg Academie "ontsluiten" voor medewerker en die volledig uit Persoonlijk Ontwikkelings Budget betaald moeten worden.

Met name Lijn 2 en 3 bieden de mogelijkheid om medewerkers te bekwalen in het veld van digitale intelligentie. Indien de organisatie de ontwikkeling van 21st century skills van zeer groot belang vinden dan kan worden geïnvesteerd via lijn 2. Het doel zou dan kunnen zijn om samen met externe experts leerlijnen te ontwikkelen die we intern tegen lage of geen eigen bijdrage aanbieden. Vanuit deze Agenda is in oktober een pilot gestart met de Academie Digitale Overheid (blended leeromgeving voor 21st century skills). Meer info: <https://www.digitaleoverheid.org/academie/>.

²⁷⁶ BRON: David Guest in The Independent, September 17, 1991

²⁷⁷ • Vrijheid, geen vrijblijvendheid: medewerkers worden gefaciliteerd vanuit keuzevrijheid, persoonlijke en professionele ontwikkeling is onderdeel van je arbeidsrelatie bij de Provincie Limburg

- Werkenderwijs leren en lerende wijs werken: We werken en leren samen in de dagelijkse praktijk (70%), coachen en geven elkaar feedback (20%) en spijkeren kennis en vaardigheden bij tijdens cursussen en trainingen (10%).
- Talentmanagement: We geloven als Provincie Limburg in focus op en aanboren van aanwezige talenten, het in kaart brengen van (verborgen) talenten van medewerkers is daarbij van cruciaal belang.
- Een lerende TVL organisatie: We willen terug naar de bedoeling, een organisatie gestoeld op de kernwaarden van TVL waarin ruimte is om van gemaakte fouten te kunnen leren.

Op basis van deze pilot kunnen we overgaan tot het opnemen van dit lesmateriaal in onze Limburg Academie. Ook werken we aan andere trajecten zoals 'Fast Forward Leadership' (focus op de arbeidsmarkt en de ambtenaar van morgen) dat onze medewerkers voorbereidt op de veranderingen die op het gebied van digitalisering op ons afkomen. Een goede inspiratiebron waar vanuit content aangeboord kan worden is het traineeprogramma 'train 4 smart services'²⁷⁸ dat middels een Interreg subsidie wordt vormgegeven op de Smart Services Campus.

Met betrekking tot lijn 3 zal de Limburg Academie zich inspannen om een ruim leeraanbod vanuit de markt te ontsluiten via het aan te besteden Leer Management Systeem voor medewerkers. De ambitie is om op dit vlak in de toekomst samenwerking te zoeken met onze partners in het (semi)publieke domein. Met name op gemeente-ambtenaren komen veel samenhangende maatschappelijke, technologische en juridische ontwikkelingen²⁷⁹ (omgevingswet, AVG, wet digitale overheid etc.) af.

7.3.3 Rijksprogramma's

Programma Rijk aan Informatie²⁸⁰
Het programma Rijk aan Informatie (RAI) helpt bij het toekomstbestendig maken van de informatiehuishouding van het Rijk. Dit is belangrijk omdat de digitalisering ertoe leidt dat de hoeveelheid beschikbare informatie en bronnen enorm toenemen. Tegelijkertijd komt vanuit de samenleving een steeds grotere roep om openbaarheid van informatie (Kamervragen en Wob-verzoeken).

7.4 Overheid als hoeder van publieke waarden

Digitalisering heeft effecten op publieke waarden. Het biedt veel

kansen om de kwaliteit van leven van burgers te verbeteren. Zo is het dagelijks leven gemakkelijker en comfortabeler geworden. Nooit eerder was communiceren, informatievergaring en dienstenafname zo gemakkelijk. Rapporten wijzen echter ook op schaduwkanten van digitalisering. Zo gaf het Rathenau Instituut in haar rapport 'Opwaarderen. Borgen van publieke waarden in de digitale samenleving' (2017) voorbeelden van negatieve effecten op privacy, veiligheid, controle over technologie, machtsverhoudingen, rechtvaardigheid, autonomie en menselijke waardigheid.

Het borgen van publieke waarden is een belangrijke overheidstaak. Als hoeder van de Grondwet speelt het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties hierin een sleutelrol. Met behulp van wetgeving en beleid tracht het om (samen met anderen) waarden, variërend van transparantie tot privacy, te borgen.

De verregaande digitalisering vraagt om discussie over verantwoordelijkheden van overheid, bedrijven en toezichhouders. In hoeverre zijn bestaande kaders nog up to date? Nu is het maatschappelijk debat nog vooral gericht op privacy en veiligheid. Er is veel minder aandacht voor publieke waarden als gelijke behandeling, menselijke waardigheid en ongelijke machtsverhoudingen. Die staan door digitalisering evengoed onder druk. Daarnaast leven we in een samenleving waarin sinds enkele jaren desinformatie en nepnieuws wordt ingezet om, zowel op globaal als op landelijk niveau, politieke doelen te bereiken en democratische processen te beïnvloeden. Er is ook in Nederland sprake van mogelijk misleidende beïnvloeding van burgers op bijvoorbeeld het internet en sociale media.

7.4.1 Oplossingsrichting

Het beschermen van privacy, veiligheid, autonomie of rechtvaardigheid is bij uitstek een kwestie van multi-level governance. Er zijn verschillende overheden bij betrokken, van lokaal tot internationaal niveau. Plus particuliere partijen zoals bedrijven, maatschappelijke organisaties, wetenschappers en burgers.

Naar analogie van het onderzoek van het Rathenau instituut bij de G5-gemeenten naar de wijze waarop deze gemeenten publieke waarden beschermen in de slimme stad, kan voor de Provincie Limburg gedacht worden aan de volgende instrumenten voor het beschermen van publieke waarden:

- door democratisch debat en politieke besluitvorming;
- met beleidsinstrumenten (regelgeving, financieel, communicatie en participatie);
- met technologische en organisatorische instrumenten (privacy, security en ethics by design, functionaris voor Gegevensbescherming, privacyfunctionaris, security officer, data scientists).

Op 30-10-2018 heeft de Provincie Limburg (GS) een nieuw privacybeleid vastgesteld. Hierin is o.a. opgenomen dat de Provincie Limburg niet doet aan geautomatiseerde besluitvorming of profilering die herleidbaar is tot het individu.

Gedacht kan worden aan het organiseren van een werkconferentie met Limburgse gemeenten en het Rijk over het thema publieke waarden, maar ook privacy en cybersecurity, om op die manier het bewustzijn over en de aandacht voor dit onderwerp te verhogen.

²⁷⁸ Zie ook: <http://train4smartservices.eu/het-traineeship>

²⁷⁹ Zie: <https://www.vngrealisatie.nl/roadmap>

²⁸⁰ Zie ook: <https://www.digitaleoverheid.nl/dossiers/rijk-aan-informatie/>

Ook kan worden aangesloten bij de initiatieven van het Rijk (NL Digibeter), niet alleen door deze te volgen, maar ook door bijvoorbeeld het aandragen van Limburgse casuïstiek

7.4.2 *Initiatieven Rijksoverheid en Europese Unie*

NL Digibeter is een gezamenlijke agenda van alle overheden met belangrijke publieke en private partners. De agenda zet uiteen hoe het contact van de overheid met burgers en ondernemers slimmer, toegankelijker en persoonlijker kan. Onder het motto “Kansen en uitdagingen in de digitale samenleving”, worden in NL Digibeter 5 thema’s benoemd waaronder het thema “Beschermen van grondrechten en publieke waarden”. De geplande acties in het kader van dit thema zijn onder te verdelen in:

- A. Debat, onderzoek en methoden
- B. Data en algoritmen
- C. Toekomstbestendige wetgeving

7.4.3 *Digitale Strategie Nordrhein-Westfalen*

Begin juli 2018 heeft de Duitse deelstaat Nordrhein-Westfalen de Strategie für das digitale Nordrhein-Westfalen gepubliceerd. In deze strategie wordt naast een technisch-wetenschappelijke, economische en sociaal-culturele ook een ethisch-wettelijke dimensie gepresenteerd.

7.5 Een betere dienstverlening

Sinds jaar en dag levert de overheid diensten aan burgers en ondernemers. Niet alleen het afgeven van een paspoort of een vergunning hoort tot deze producten, maar ook op het gebied van zorg en welzijn zijn burgers afhankelijk van de lokale overheid. Door het toenemende aanbod van diensten is een effectieve dienstverlening van groot belang om iedereen naar tevredenheid te helpen, zonder ongemakken. In de digitale samenleving krijgt dienstverlening een heel nieuw perspectief. Door de razendsnelle

ontwikkeling van commerciële dienstverleners, zijn inwoners en ondernemers gewend aan een snelle, gepersonaliseerde en gebruiksvriendelijke dienstverlening. Met een paar klikken is bijvoorbeeld het pakketje wat van vandaag is besteld, morgen al in huis. Dat het verlenen van een vergunning of het aanvragen van een paspoort dan nog enkele dagen of weken op zich laat wachten, past steeds minder bij de actuele leefwereld.

Door deze ontwikkelingen zet de overheid in alle lagen steeds meer in op een betere dienstverlening. De urgentie hiervan wordt onderstreept door meer dan 30 wetten, wetsvoorstellen en projecten op nationaal niveau. Voorbeeld hiervan is de wet die de digitalisering van de Algemene Wet Bestuursrecht verplicht. Dit houdt in dat alle overheden de mogelijkheid moeten bieden om formele berichten (klachten, bezwaarschriften etc.) op een digitale manier te ontvangen.

In alle stappen naar een betere dienstverlening zijn vier belangrijke aspecten te herkennen. Deze aspecten spelen een integrale rol in het geheel van een betere dienstverlening, maar worden niet zelden los van elkaar behandeld.

7.5.1 *Slimme dienstverlening*

Door nieuwe technologieën op de markt is het momenteel al mogelijk om oude, papieren processen te versnellen. Een voorbeeld hiervan is de inzet van kunstmatige intelligentie. Pensioenuitvoerder APG ontwikkelt algoritmes om beter met hun klanten te communiceren. Dit doen ze in samenwerking met kleinere partijen in een open setting. Hierdoor zijn ze in staat snel te beoordelen of een toepassing het gewenste effect heeft. Bij de Provincie Limburg is het proces van subsidieverlening inmiddels al aangepast aan 21e-eeuwse standaarden.

7.5.2 *Toegankelijke dienstverlening*

Om de dienstverlening van de overheid optimaal te laten functioneren, moet deze toegankelijk zijn voor alle inwoners, ondernemers en andere overheden. In de diversiteit van deze gebruikers biedt digitalisering steeds meer mogelijkheden om de dienstverlening te ontsluiten aan de juiste personen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de inzet van spraakherkenning bij een laaggeletterde doelgroep. Hiervoor worden bij de RWTH in Aachen onderzoeken gedaan hoe dit toegepast kan worden in dienstverlening. Op Europees niveau zijn verplichtingen gesteld aan de toegankelijkheid van de dienstverlening bij de overheid, die in Nederland gekoppeld worden aan de wet Digitale Overheid.

7.5.3 *Persoonlijke dienstverlening*

Veel dienstverlening wordt momenteel gestandaardiseerd aangeboden aan gebruikers. Deze heeft de mogelijkheid om zelf te kiezen welke opties van toepassing zijn op zijn of haar situatie. Door digitalisering in de dienstverlening bij de overheid hebben we in Nederland al grote stappen gezet. Zo zijn initiatieven als DigiD en E-herkenning uitermate geschikt voor het personaliseren van dienstverlening. Het meest bekende voorbeeld is de vooraf ingevulde belastingaangifte op basis van bekende gegevens. Hoewel de technologie bestaat, kan toch geconstateerd worden dat op regionaal en lokaal niveau nog weinig gebruik gemaakt wordt van deze mogelijkheden.

7.5.4 *Veilige dienstverlening*

Het belang van en de aandacht voor cybersecurity is binnen de Provincie Limburg de afgelopen jaren sterk toegenomen. Het informatiebeveiligingsbeleid uit 2014 is in december 2018 geactualiseerd en door GS vastgesteld. De Zuidelijke Rekenkamer heeft in 2017 een onderzoek uitgevoerd naar de

informatiebeveiliging binnen de Provincie Limburg en haar bevindingen in 2018 gepubliceerd. De afgelopen jaren is ook de belangstelling vanuit de Staten voor dit thema zichtbaar toegenomen, mede ook n.a.v. wereldwijde aanvallen met malware in 2017. De Provincie Limburg maakt werk van informatiebeveiliging door het nemen van een groot aantal technische en organisatorische maatregelen. Eén van de organisatorische maatregelen betreft het in opdracht van de Provincie Limburg zelf periodiek laten toetsen van de robuustheid van de provinciale informatiesystemen door een deskundig bureau een zog. penetratietest uit te laten voeren. Vanuit het besef dat de gebruiker vaak de zwakste schakel is in de keten van informatiebeveiliging, investeert de Provincie Limburg bewust in een programma ter vergroting van het bewustzijn van informatieveilig handelen van de medewerkers. Nadat in 2016 een eerste programma is uitgevoerd, is in 2018 een tweede programma gestart.

Met de inwerkingtreding van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) op 25-5-2018 heeft de Provincie Limburg een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld, die binnen de organisatie toezicht houdt op de toepassing en naleving van de AVG. De AVG heeft gevolgen voor o.a. websites, digitale nieuwsbrieven, aanvraagformulieren, web-formulieren en de relatie met derden. De implementatie van de AVG is vooral mensenwerk, hetgeen betekent dat ook hier geïnvesteerd wordt in bewustwording en communicatie.

7.5.5 Oplossing

Uit de verkenning naar de digitalisering op het gebied van dienstverlening zijn enkele aandachtspunten naar voren gekomen. Zo blijkt dat op technologisch vlak toepassingen op basis van kunstmatige intelligentie,

machine learning en blockchain de grootste impact kunnen hebben. Deze technologieën richten zich met name op slimme en persoonlijke dienstverlening. Hoewel nog niet alle technologieën volle wasdom hebben bereikt, bieden ze perspectief voor een betere dienstverlening op alle bovengenoemde aspecten.

Om te onderzoeken welke toepassingen geschikt zijn voor de overheidsdienstverlening is gebleken dat andere organisaties succes boeken door op kleine schaal met lokale marktpartijen samen te werken. Hierdoor kan geëxperimenteerd worden met verschillende technologieën en snel beoordeeld worden of een toepassing effectief is. Hiervoor zijn twee succesfactoren te herkennen.

De eerste is een andere houding ten aanzien van deze ontwikkeling. Na de mislukking van een in 2009 gestart omvangrijk digitaliseringsproject binnen de Provincie Limburg is het beleid geweest dat we bewust geen koploper willen zijn bij het inzetten van nieuwe technologieën: de keuze voor standaard software en "proven technology" is sindsdien het adagium geweest en is als zodanig ook vastgelegd in het Strategisch Informatiebeleid Limburg dat in 2013 is opgesteld. We staan echter aan de vooravond van een "mindshift" op dit gebied. Willen we als organisatie de vruchten plukken van innovatie, dan zullen we dit oude adagium moeten loslaten en een klimaat van durven, doen en bijgevolg ook van het accepteren van mislukkingen moeten creëren. Uiteraard is dit geen vrijbrief voor het uitvoeren van ondoordachte experimenten, maar dit is wel randvoorwaardelijk voor een organisatie die innovatief wil zijn.

De tweede succesfactor die herkend is, is het minderen van eisen die gesteld worden aan marktpartijen

voor samenwerking met de overheid. De complexiteit van dergelijke programma's van eisen belemmert een vruchtbare en wendbare samenwerking met kleinere marktpartijen, zoals deze bijvoorbeeld te vinden zijn op de Brightlands Smart Services Campus.

Tot slot blijkt dat bij de implementatie van nieuwe dienstverlening vaak de focus op maar één van de bovengenoemde aspecten ligt. De informatiehuishouding van overheden zal alleen efficiënt, effectief en duurzaam zijn, als al deze wetten, wetsvoorstellen en projecten integraal en multidisciplinair worden bekeken en toegepast. Door de coördinatie van nieuwe dienstverlening centraal te beleggen, kan de organisatie borgen dat alle aspecten van een goede dienstverlening in de juiste verhouding meegenomen worden in besluiten.

7.6 De overheidsorganisatie als data-fabriek

7.6.1 Digitalisering en Data

Digitalisering maakt modern data-gebruik mogelijk, maar kan ook zorgen voor geheel nieuwe dienstverleningsconcepten. Een voorbeeld hiervan is www.jouwomgeving.nl in het sociaal domein, waarin inwoners in staat worden gesteld om nauw samen te werken met zorgprofessionals. Binnen het bedrijfsleven wordt reeds volop geëxperimenteerd met data-gedreven beleid (technologiebedrijven beschouwen data als een belangrijke 'asset'). Binnen de overheid geldt de Omgevingswet als voorbeeld waarbij overheid, burgers en betrokken organisaties samenwerken aan de ontwikkeling van omgevingsplannen.

De Omgevingswet als dienstverlenings-trigger en datamanagement

- De Omgevingswet stelt 'de klant centraal': belanghebbenden, waaronder initiatiefnemers

(burgers, bedrijven, instanties), treffen één overheid die snel en consistent (digitaal) antwoord geeft op vragen die worden gesteld. Belanghebbenden worden bij planvorming betrokken via cocreatie en participatie of kunnen hierbij zelf regie voeren.

- Bij de uitvoering van vergunningen, toezicht en handhaving kunnen inwoners en ondernemers meer zaken zelf regelen en afhandelen. Minder vergunningen vraagt om sterke dienstverlening; voor elke belanghebbende, waaronder initiatiefnemer, moet aan de voorkant glashelder zijn wat wel en niet mag. Ook worden toezicht & handhaving en monitoring steeds belangrijker.
- Het verbeteren en professionaliseren van gegevensmanagement is een belangrijke randvoorwaarde voor het invoeren van de Omgevingswet.

Data bieden mogelijkheden voor de overheid om diensten te verbeteren en meer maatwerk te leveren. Daarnaast kan beter beleid worden gemaakt via data-analyse en de verantwoording over het gevoerde beleid kan op veel transparantere wijze gebeuren in minder tijd. Het is niet voor niets dat er steeds meer samenwerkingsverbanden tussen gemeenten en het CBS worden gevormd in zogenaamde 'urban data centers'. Provincie Limburg is reeds gestart om een Brightlands Data Center op te zetten om bovengenoemde voordelen te bereiken. En binnen de Brightlands Smart Services campus is het instituut BISS (business intelligence & smart services) opgericht dat via onderzoek en onderwijs bijdraagt aan de wisselwerking met het bedrijfsleven op de campus en zoomt daarbij specifiek in op data ecosystemen, data-analyse en dataficering. Zie voor aanbevelingen op dit vlak ook de verkenning regionale economie.

7.6.2 Wat komt er op ons af?

Data-gedreven werken lijkt een veelbelovende toekomst te hebben. Waar we nu binnen de overheid nog werven op beleidsmedewerkers worden dat in de toekomst in toenemende mate data-analisten. Ook ontwikkeling van 'Virtual' en 'Augmented Reality' lijken voordelen te bieden als het gaat om driedimensionaal werken, met name als het gaat om geo-informatie. Toch zijn daar op dit moment nog weinig sprekende voorbeelden te noemen.

Jochem de Groot (Microsoft-Nederland) over belang van digitale 'beleidsinnovatie'

"Innovatie snelt altijd vooruit op wetgeving. Dat was al zo toen de auto in opmars raakte en er alleen nog maar regulering rond treinverkeer was. Meer recent zien we hoe platforms als Spotify en Uber juridische antwoorden eisen. Dat de markt een voorsprong heeft is op zich niet erg is want die innovatiekracht hebben we nodig. Maar er moet een goede balans zijn tussen innovatie en regulering. Zelfs de industrie vraagt daar om. Als voorbeeld geef ik de software voor gezichtsherkenning; een ontwikkeling die een extreme vlucht neemt en een enorme impact heeft op onze grondrechten. Laat het niet aan de industrie over om te bepalen wat wel en wat niet mag. Nee, het is aan de overheid om de kaders te bepalen. Wel willen wij van onze kant aangeven wat wij verantwoord gedrag vinden. Ik gebruik expres de term 'verantwoord' en niet het veelgehoorde 'ethisch', want dat laatste impliceert een waardeoordeel, een mening over goed en slecht. Dat waardeoordeel is niet aan ons, een niet-democratisch gekozen bedrijf, maar aan de samenleving en haar gekozen regeringen."

7.6.3 Belang van innovaties

VNG-Realisatie (www.vngrealisatie.nl) biedt mogelijkheden tot workshops om over datamanagement meer

kennis op te doen. Ook worden 'Data Awareness Dagen' aangeboden. In Limburg is met de oprichting van de Smart Services Campus in Heerlen ook een centrum ontstaan van waaruit geëxperimenteerd kan worden via hackatons of samenwerking met kennisinstellingen en ondernemende startups. Vertrouwen in nieuwe technologie is namelijk cruciaal om ontwikkelingen de ruimte te geven, ook al zal bij nieuwe experimenten tegenslag te verwerken zijn. De rol van de overheid kan er uit bestaan om juist dan een omgeving van vertrouwen te creëren waar theorie in praktijk wordt omgezet.

Deze campus staat ook in verbinding met de RWTH-campus Aachen. Voor de nabije toekomst liggen daar mogelijkheden om via technologie oplossingen te vinden voor de weerbarstige grensoverschrijdende bureaucratische uitdagingen die we in onze regio ervaren.

Voorbeelden van reeds ingezette initiatieven zijn er ook te noemen zoals:

- Appchallenge (open Stateninformatie); in samenwerking met de vier Randstadprovincies heeft Limburg informatie van haar Provinciale Staten beschikbaar gesteld als open data. <https://www.limburg.nl/actueel/nieuws/nieuwsberichten/2018/oktober/open/>
- Train4smartservices (www.train4smartservices.eu); dit grensoverschrijdende traineeprogramma (interreg) richt zich sinds 2018 op duurzame inzetbaarheid van professionals met digitale vaardigheden voor slimme dienstverlening in diverse bedrijfssectoren.

7.6.4 Oplossingsrichtingen/ideeën

Hoe kunnen we dereguleren en via digitalisering betere dienstverlening bewerkstelligen? Het opzetten van een datateam kan een basis

vormen voor een actief databeleid dat tevens contacten onderhoudt met de medeoverheden en partnerorganisaties om binnen en buiten de overheidskolom beter te kunnen opereren.

Het rijk experimenteert met 'living labs' op verschillende vlakken. Met de reeds bestaande Limburgse infrastructuur kunnen we inzetten op een living lab op het gebied van Dataficering om overheidsdienstverlening te optimaliseren. De rol van de Provincie zit in het opschalen van projecten als deze de taak van gemeenten overstijgt. Proefprojecten kunnen nationaal onder de aandacht worden gebracht en in een goede samenwerking met het rijk kunnen we inzetten op experimenteerruimte.

Opzetten van een Datamanagement-strategie

Binnen het reeds gestarte Brightlands Data Centre (BDC) zou ook de samenwerking met de gemeenten aandacht kunnen krijgen (BDC-Urban Data Centre samenbrengen, dus gericht op het delen van open data). Uitbouwen op centrale maatschappelijke opgaven van de provincie (bijv. mobiliteit), met relaties naar Digitale Stelsel Omgevingswet, maar ook met inzet op een veilig datagebruik. Bijvoorbeeld hier inzetten op een data-lab waar experimenten kunnen plaatsvinden.

Binnen de provincie (gemeenten, waterschap, RUD's en Veiligheidsregio's + provincie) wordt reeds samen opgetrokken op het gebied van gegevensmanagement in zogenaamde gegevenshuizen en Informatiehuizen. Een eerste concept visie is reeds opgesteld waarin innovatie een van de pijlers is waarop wordt samengewerkt. Daarin wordt uitgegaan van toekomstige aansturing in expertise centra. Ook bestuurlijk wordt reeds verkend in Noord-, Midden- en Zuid Limburg of er draagvlak is om te komen tot een Limburg-breed

Gegevensmanagement.

Andere voorbeelden die raken aan digitalisering en dataficering:

1. Common Ground gaat uit van de gedachte van een gezamenlijk gegevenslandschap en stelt overheidsorganisaties in staat sneller te innoveren en kosten te besparen. Een belangrijk aspect van Common Ground is een veranderstrategie waarin elke gemeente (en ook leveranciers, die hun software op dit nieuwe ontwerp moeten aanpassen) de ruimte krijgt om op dit nieuwe ontwerp over te stappen: <https://commonground.pleio.nl> en <https://vng.nl/vereniging/samen-organiseren/common-ground>
2. Gegevenshuis Zuid-Limburg: www.gegevenshuis.nl
3. Informatiehuis Noord-Limburg: www.succesvolverbinden.nl
4. Limburgse pilot-starters: https://depilotstarter.vng.nl/projecten?thema=All&status=All®io=44&type=All&sort_by=created

7.6.5 EU en Rijksprogramma's; welke programma's sluiten aan bij de oplossingsrichtingen?

Naast de technologische ontwikkeling is er ook een andere zijde aan de toepassing van data. Deze roepen maatschappelijk-ethische vragen op die vragen om transparantie. Onderstaand citaat zoomt daar vanuit een Europees perspectief nader op in:

Marietje Schaake (Europarlementariër, D66)

"Europa gelooft volgens Schaake in een vrije, open samenleving, een open economie en het open internet maar een land als China niet. Schaake: 'De Chinese regering wil een sterke greep houden op de eigen samenleving en soevereiniteit. Het is echt een ander model dan wij hebben: veel meer topdown en met weinig respect voor

mensenrechten of de rechtsstatelijkheid. Maar China is slechts een voorbeeld, we ondervinden ook concurrentie vanuit bijvoorbeeld de Verenigde Staten, waar president Trump het heeft over America First, protectionisme in plaats van een vrije handel. Europa is een economische grootmacht, laten we die macht dan ook gebruiken om regels op te stellen vanuit onze eigen waarden."

De Europese Unie maakt zich via het Meerjarig Financieel Kader (MFK 2021-2027) op voor de nieuwe begrotingsperiode. Voor de Digitale Agenda tekenen zich de volgende bedragen af:

- € 2,7 mld voor super-computing
- € 2,5 mld voor Artificial Intelligence
- € 2,0 mld voor cybersecurity
- € 0,7 mld voor digital skills
- € 1,3 mld voor digitale EU programma

Meer info over het Europees programma 'Digitaal Europa': http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-4043_n1.htm