

De Groningse Digitaliseringsstrategie

Concept

Een uitwerking van de ambities voor de digitale transformatie van onze organisatie

21 juni 2021

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Samenwerking met partners	4
1.3 Totstandkoming en opbouw van deze digitaliseringsstrategie	5
2. Uitgangspunten, visie en ambitie	7
2.1 Uitgangspunten	7
2.2 Groningse visie	8
2.3 De fasen van ontwikkeling naar een datagedreven en digitale provincie	10
3. Het realiseren van onze ambities via drie programmalijnen	13
3.1 Programmalijn 1: Werken aan het realiseren van opgaven met data en digitale technologie	13
3.2 Programmalijn 2: Bouwen aan een flexibel en robuust digitaal fundament	16
3.3 Programmalijn 3: De ontwikkeling naar digitaal en datagedreven werken	18
4. Programma en financiële kaders	20
4.1 Toelichting investeringen en opbrengsten	20
4.2 Financiële kaders	21
5. Sturing en monitoring	23

Voorwoord

PM (volgt bij aanbieding definitieve versie kadernota)

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De wereld verandert snel door technologische ontwikkelingen. Er kan steeds meer en daardoor kunnen we ook steeds meer problemen en vraagstukken oplossen. Dat geldt voor onderwijs, organisaties, bedrijven en dus ook voor de overheid. Als provincie Groningen werken wij aan (complexe) maatschappelijke opgaven, waarbij we steeds meer samen werken met onze partners. Daarbij gebruiken we meer en vaker data en technologie om vraagstukken rondom mobiliteit, klimaatverandering, landbouw, woningbouw en milieu op te lossen.

Belangrijk daarbij is dat we niet alleen op de hoogte blijven van de digitale transformatie, maar ook meebewegen met deze ontwikkelingen. Bovendien willen we de mogelijkheden die de technologische ontwikkelingen bieden kunnen toepassen in beleidsprocessen en uitvoering. Deze digitaliseringsstrategie geeft hier invulling aan.

Digitale transformatie: een definitie

Toepassing van digitale technologie maakt het mogelijk onze werkzaamheden 'anders' vorm te geven. Of het nu gaat over de manier waarop inwoners of ondernemers contact met de provincie leggen of de wijze waarop we de flora en fauna in onze provincie inventariseren. Bij het gebruik van deze digitale technologie ontstaat meer en meer data. Data die ons vervolgens helpt efficiënter te sturen op de uitvoering én ons meer inzicht biedt in de effecten van beleid. Daarmee kunnen beter onderbouwde beleidsbeslissingen worden genomen. Verantwoording en sturing komen op een hoger kwalitatief niveau. Deze digitale transformatie vereist:

- Toegang tot moderne digitale voorzieningen en de vaardigheden om deze voorzieningen adequaat te ontwikkelen, gebruiken en beheren.
- Medewerkers die beschikken over voldoende vaardigheden om samen met specialisten digitale technieken toe te passen in hun werkveld en inzichten uit data te verkrijgen.
- Een organisatie gericht op leren en ontwikkelen.

Het bedrijfsleven zet al langer in op de digitale transformatie. En ook bij nationale en Europese overheidsorganisaties staat de digitale transformatie inmiddels hoog op de agenda. Dit zien we onder andere terug in nota's als de 'Tallinn Declaration on eGovernment'¹ en de nationale programma's Nederland Digitaal² en NL DIGIBeter³ vanuit het Rijk. Tevens laten ontwikkelingen rond 'Common Ground'⁴ in gemeentelijk verband zien dat ook de lokale overheden meegaan in de technologische ontwikkelingen. Kortom; in onze omgeving is de digitale transformatie hoog op de agenda en daarom hebben wij deze digitaliseringsstrategie opgesteld.

1.2 Samenwerking met partners

Samenwerking met publieke en private partners helpt de provincie Groningen haar ambities te realiseren. We werken daarbij regionaal en nationaal aan digitaliseringsvraagstukken. Hieronder staan enkele voorbeelden:

- **Regionaal.** We werken nauw samen met onderwijs, wetenschap, bedrijfsleven en publieke partners. Er is in Groningen en breder met de noordelijke provincies een sterk netwerk rond digitalisering. Dit netwerk komt samen in Samenwerking Noord⁵, Digital Office Groningen⁶ en Noorden Digitaal⁷. Zowel de RUG als de

¹ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>

² <https://www.nederlanddigitaal.nl/>

³ <https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/nldigibeter/>

⁴ <https://vng.nl/artikelen/common-ground>

⁵ <https://samenwerkingnoord.nl/>

⁶ <https://economie.groningen.nl/digital-society/digital-office>

⁷ <https://noordendigitaal.nl/>

Hanzehogeschool richten zich met respectievelijk de Digital Society Hub en het Digital Business Centre op de digitale transformatie. Ook is er in Groningen, mede vanuit bovenstaande netwerken, een nieuw netwerk ontstaan van toonaangevende en samenwerkende startups zoals StreamZilla, Simplicite, Catawiki en Voys. De provincie speelt in deze netwerken en ecosystemen een actieve rol vanuit het programma @work. Dit netwerk kan veel betekenen voor de opgaven van de provincie in verschillende beleidsterreinen.

- **Interprovinciaal.** Binnen de Interprovinciale Digitale Agenda (IDA) werken we samen met andere provincies. We zijn zowel bestuurlijk (via de bestuurlijke kopgroep) als ambtelijk (via interprovinciale werkgroepen) goed vertegenwoordigd. De IDA biedt een goede mogelijkheid om ontwikkelingen en innovaties te delen met elkaar. IDA kent twee hoofdoelstellingen: (1) maatschappelijke opgaven realiseren en (2) hiervoor een sterke basis creëren. De vertegenwoordigers van provincies werken door middel van vier sporen (innovatie, data, dienstverlening en bedrijfsvoering) aan deze doelstellingen.
- **Nationaal.** We sluiten aan bij programma's op landelijk niveau zoals Nederland Digitaal, NL DigiBeter, De Nederlandse Digitaliseringsstrategie en de Interbestuurlijke Datastrategie Nederland. We houden ontwikkelingen bij de VNG en Unie van Waterschappen in de gaten. Ook sectoraal zijn er Digitaliseringsagenda's zoals op het gebied van mobiliteit. We werken onder meer samen met Rijkswaterstaat en het Rijk aan projecten zoals 'Digitale Weg op Orde', waarbij we onderzoek doen naar de digitalisering van het wegennet.
- **Europees.** Europa zet fors in op de digitale agenda, onder meer via de 'Digital Services Act', 'Connecting Europe Facility' en de 'Tallinn Declaration on eGovernment'. Vanuit deze laatste agenda zijn er voor regionale en lokale overheden veel fondsen beschikbaar. Ook komen er steeds meer verplichte richtlijnen vanuit Europa zoals de 'Single Digital Gateway'⁸ en de eIDAS⁹ verordening. Deze volgen we met name vanuit IDA verband.

1.3 Totstandkoming en opbouw van deze digitaliseringsstrategie

We willen inspelen op de kansen die de digitale transformatie met zich meebrengt. Zo kunnen we de inwoners en ondernemers in onze provincie beter van dienst zijn. Digitalisering en ICT zijn binnen onze provincie van oudsher gericht op bedrijfsvoering. De afgelopen 10 jaar is er veel veranderd en ons digitale fundament is daar niet in mee gegroeid. De beheerkosten drukken daarbij steeds zwaarder op de begroting, voor vernieuwing is er nauwelijks meer ruimte. Tegelijkertijd stelt de wetgever steeds hogere eisen aan onze digitale dienstverlening. Een inhaalslag is echt noodzakelijk. Onze laatste informatiseringstrategie dateert uit 2018.

De samenleving digitaliseert -mede door de coronacrisis- in een steeds hoger tempo. Op digitaal vlak wordt de verbinding tussen de buitenwereld en de provinciale organisatie daardoor steeds belangrijker. De huidige informatiseringstrategie legt nog te weinig basis voor de komende digitaliseringsslag. We willen meer verbinding met de beleidsafdelingen en de politiek om strategische sturing op het gebied van digitalisering en ICT te borgen en te versterken. Het gaat in deze strategie dus nadrukkelijk om organisatieontwikkeling en niet alleen om ICT. Aan deze strategie is een uitvoeringsprogramma verbonden. In dit uitvoeringsprogramma worden concrete projecten, activiteiten, verantwoordelijken en tijdspaden verbonden aan de ambities. Dit programma is in een separaat document weergegeven.

⁸ Is een doorontwikkeling van de dienstenrichtlijn. Diensten van publieke dienstverleners moeten vindbaar en toegankelijk zijn voor alle Europese inwoners en ondernemers en benaderbaar via een portaal, in zowel de eigen als Engelse taal.

⁹ Inwoners en ondernemers uit Europa moeten toegang tot de diensten van publieke dienstverleners kunnen krijgen via hun eigen erkende en toegelaten (nationale) inlogmiddel. In Nederland is dat DigiD.

Waarom nu?

De opgaven waar wij als provincie aan werken zijn groots en complex. Als we bijvoorbeeld kijken naar de duurzaamheidsopgave en de energietransitie, blijkt dat dit niet zonder data en digitale technologie kan worden gerealiseerd. De Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli) zegt hierover dat overheidssturing op digitalisering onontbeerlijk is, omdat de fysieke leefomgeving onlosmakelijk verbonden is met de digitale wereld. De Europese Unie noemt de transitie naar een duurzame samenleving en digitalisering een *twin challenge*. Deze relatie bestaat evengoed voor de andere opgaven waar we aan werken zoals wonen, mobiliteit, landbouw etc. Digitalisering is dus noodzakelijk in het realiseren van onze opgaven. Daarnaast gaan de ontwikkelingen op dit vlak snel. We merken echter dat onze organisatie deze snelheid op dit moment niet goed kan bijbenen.

De digitalisering van de samenleving vraagt van ons een gedegen strategie, waarmee we de nodige stappen kunnen zetten om bij te blijven. Daarnaast moeten we voldoen aan huidige -en anticiperen op toekomstige- wetgeving. Hierin schieten we soms tekort. Voorbeelden hiervan zijn de archiefwet, de AVG, wetgeving op het gebied van basisregistraties, de algemene wet bestuursrecht en het besluit digitale toegankelijkheid. Dit betekent dat wij nu niet altijd de dienstverlening aan inwoners kunnen leveren die de wetgever vereist, de gewenste transparantie over onze besluitvorming kunnen bieden en in voldoende mate de gegevens van onze inwoners en ondernemers kunnen beschermen. Daarnaast zijn er regels die niet wettelijk verplicht zijn, maar waar we wel aan moeten voldoen. Voorbeelden hiervan zijn overheidsstandaarden voor gegevens en gegevensuitwisseling en de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). Daarbij komt er veel nieuwe wet- en regelgeving met betrekking tot digitalisering op ons af. Dit gaat een grote inspanning vragen van de hele organisatie en hier zijn we nog niet klaar voor.

De samenleving wordt door wetgeving steeds meer in staat gesteld om te participeren en informatie te vragen. Ook wetgeving wordt hierin stringenter. Vanuit de maatschappij, via onderzoeksjournalistiek en/of WOB-verzoeken zien we een groeiende informatiebehoefte bij inwoners en organisaties. Nu nog verschaffen wij deze informatie achteraf en zorgen bijvoorbeeld de WOB-verzoeken voor een grote uitvoeringslast. Als we een transparante en dataveilige organisatie willen zijn, dan moeten we inwoners en organisaties meer inzage bieden in ons handelen en in besluitvormingsprocessen. Meer transparantie en open data hebben natuurlijk gevolgen voor de veiligheid. We willen wel dat mensen veilig zaken met ons kunnen doen. De digitaliseringsstrategie bevat de benodigde stappen die we hiervoor moeten nemen.

Met de middelen zoals gevraagd in de kadernota is slechts een gedeeltelijke inhaalslag te maken. Daarom zullen ook in de komende jaren aanvullende financiële middelen nodig zijn om alles op orde te krijgen en de afgesproken (externe) ambities te kunnen realiseren. Het al dan niet beschikbaar komen van deze middelen is bepalend voor het realiseren van deze digitaliseringsstrategie en zelfs voor het continueren van de huidige dienstverlening. Alleen door structureel te investeren kunnen we de digitale transformatie van de provincie Groningen in de volle breedte (dus op opgaven, beleidsterreinen, wetgeving, IT-diensten) realiseren.

Vandaar de noodzaak om te komen tot een nieuwe digitaliseringsstrategie, waarbij we het belang van digitalisering en de uitwerking hiervan laten zien. De strategie gaat in op hoe we ons verhouden tot de digitalisering van de samenleving en hoe we de digitale uitvoeringskracht binnen onze opgaven kunnen versterken.

In het volgende hoofdstuk starten we met een aantal belangrijke uitgangspunten.

2. Uitgangspunten, visie en ambitie

2.1 Uitgangspunten

We willen de komende jaren volop focussen op het ontwikkelen van digitalisering en tegelijkertijd inwoners en ondernemers in onze provincie digitaal beschermen. Zo willen we bijvoorbeeld experimenteren met data en digitale technologie, maar tegelijkertijd zullen we privacy waarborgen en verliezen we ethische vraagstukken niet uit het oog. Daarom hanteren we in deze digitaliseringsstrategie een aantal belangrijke uitgangspunten. De uitgangspunten zijn gericht op inwoners en ondernemers uit onze provincie, op het verbeteren van de interne organisatie en op samenwerking met onze partners. In de hier na volgende hoofdstukken leggen we uit hóe we met deze uitgangspunten aan de slag gaan.

1. We zetten digitalisering in om maatschappelijke waarde te creëren

We maken gebruik van digitalisering zodat we onze provinciale kerntaken beter kunnen uitvoeren. Dit doen we om de Groningse leefomgeving te verbeteren. De inzet van digitalisering is daarbij een middel en geen doel. Het zorgt ervoor dat we efficiënter, maar vooral effectiever aan de opgaven kunnen werken waar we als provincie voor verantwoordelijk zijn. Data en technologie gebruiken we in eerste instantie vooral in onze beleidsprocessen. Daarnaast staat bij de digitalisering van onze dienstverlening de gebruiker centraal – we kijken naar de behoeften van inwoners en ondernemers waardoor zij gemakkelijker hun zaken kunnen regelen. Om de Groningse samenleving zo veel mogelijk bij onze opgaven te betrekken organiseren we waar mogelijk participatieve processen.

2. We zijn en blijven scherp op belangrijke randvoorwaarden

We houden bij het werken met data en technologie continu belangrijke randvoorwaarden in het oog. Zo kunnen we, waar dit onze taak betreft, inwoners en ondernemers beschermen. Onder randvoorwaarden verstaan we bijvoorbeeld het waarborgen van fundamentele grondrechten, vrijheid, gelijkheid en rechtsbescherming. Meer concreet betekent dit het borgen van privacy, ethisch verantwoord handelen, (informatie) veiligheid, transparantie, duurzaamheid en de toegankelijkheid van onze dienstverlening. Daarbij voldoen wij in elk geval aan de wettelijk gestelde eisen en kijken van daaruit wat wij nog meer kunnen doen.

3. We verkleinen de afstand tussen data en beleid

We verkleinen de bestaande kloof tussen beleidsprocessen en de inzet van data en technologie. Dat betekent dat beleidsmedewerkers meer begrip van data en technologie krijgen en dat medewerkers die zich bezighouden met digitalisering de beleidsprocessen zeer goed kennen. Dit doen we door kennis van data, digitale technologie en ethiek aan de beleidsinhoud te koppelen. Dit betekent dat we digitale technologie en ethiek niet buiten de beleidsprocessen plaatsen, maar juist daarbinnen organiseren.

4. We denken en handelen vanuit onze rol als middenbestuur

De provincie is vanuit haar rol als middenbestuur een belangrijke schakel tussen Rijk en gemeenten. Wij kennen onze regio zeer goed en kunnen daarom een leidende rol pakken als het gaat om de inzet van digitalisering op onze maatschappelijke opgaven. We zijn gewend om een regierol te vervullen, kennen de spelers in onze regio, hebben veel kennis in huis en we hebben overzicht. Door deze positie kunnen we een centrale rol spelen in het faciliteren van (reeds bestaande) Groningse netwerken en samenwerkingsverbanden rondom digitale transformatie. We willen op diverse beleidsterreinen de rol van informatiemakelaar vervullen door informatie en data te ontsluiten, ook voor externe stakeholders. Dat doen we door meer datagedreven te werken en open data beschikbaar te stellen, zodat we transparanter zijn. Daarmee kan de buitenwereld volgen wat er binnen ons provinciehuis gebeurt en versterken we het wederzijdse vertrouwen.

5. Op gebied van digitalisering zoeken we samenwerking met anderen

We geloven dat samenwerking cruciaal is in onze netwerksamenleving en bovendien noodzakelijk voor de digitale transformatie. We onderhouden onze samenwerkingsrelaties en verstevigen deze waar nodig. Hierbij kun je denken aan samenwerking in interprovinciaal verband middels IDA, maar ook regionale samenwerking met het bedrijfsleven, zorg, onderwijs en wetenschap in onze provincie. We zijn trots op onze sterke start-up cultuur die door samenwerking is ontstaan, en we willen daar blijvend in investeren.

2.2 Groningse visie

In deze paragraaf zetten we kort uiteen waar we de komende periode op in willen zetten. De Groningse visie geeft uitdrukking aan de ambitie die we hebben en de termijnen waarbinnen we dit willen realiseren. We willen enerzijds doorgaan met de mooie initiatieven die er al zijn (zie het voorbeeld over binnenstedelijke bereikbaarheid) en anderzijds inzetten op vernieuwende projecten in de toekomst (zie het fictieve toekomstige wensbeeld).

Voorbeeld van een reeds lopend initiatief: Binnenstedelijke bereikbaarheid

De bereikbaarheid in binnensteden hangt af van meerdere factoren. Het combineren van data kan beleidmakers, wegbeheerders en serviceproviders inzicht bieden in specifieke binnenstedelijke bereikbaarheidsvraagstukken. Hierbij gaat het zowel om statische data in de vorm van verkeersbesluiten, laadpalen en hubs, als dynamische data die gebruikt kan worden voor stadslogistiek en Mobility as a Service (MaaS). Voor stadslogistiek kunnen bijvoorbeeld optimale routes bepaald worden waarbij rekening wordt gehouden met zero-emissiezones, maximale rijhoogte en kwetsbare bruggen en kades. Vanuit MaaS-oogpunt geeft data inzicht in de optimale routing en keuze van vervoersmiddel, waardoor reizen nauwkeuriger en efficiënter aangeboden kunnen worden. Inzicht in binnenstedelijke bereikbaarheid kan ook gebruikt worden om optimale locaties voor mobiliteitshubs en OV-verbindingen aan te wijzen.

De Groningse visie

Digitalisering helpt ons bij het realiseren van onze opgaven. Omdat we dit niet alleen kunnen en willen doen, zoeken we actief samenwerking via het Groningse digitale ecosysteem. We werken datagedreven en stellen deze data beschikbaar aan inwoners en ondernemers. Dit doen we zorgvuldig en veilig, door zorg te dragen voor randvoorwaarden als privacy en ethiek. Ten slotte begeleiden we onze medewerkers in de digitale transformatie en zorgen we dat zij over de juiste vaardigheden (blijven) beschikken.

De provincie Groningen heeft een sterke uitgangspositie voor een centrale rol in de digitale transformatie vanuit haar goede relatie met bedrijfsleven, wetenschap en onderwijs. Samen met de andere noordelijke provincies zetten we in op het verder ontwikkelen en positioneren hiervan. We verbinden het ecosysteem met onze bestuurlijke opgaven en komen tot innovatieve oplossingen op thema's als landbouw, wonen, mobiliteit, milieu en klimaat. In 2026 staat het Groningse digitale ecosysteem (inter)nationaal op de kaart.

We zetten in op de digitale transformatie omdat we ervan overtuigd zijn dat het een belangrijke bijdrage zal leveren aan het oplossen van onze opgaven. Als ondersteunend middel om bestaande (beleids)processen effectiever en efficiënter uit te voeren (zoals de inzet van drones voor natuurinventarisatie) óf omdat digitalisering nieuwe mogelijkheden biedt om op nieuwe en andere manieren onze inwoners en ondernemers te betrekken (bijv. met behulp van de hinderapp, waarmee inwoners omgevingshinder kunnen melden en in contact kunnen treden met ondernemers).

Datagedreven werken vormt daarin een cruciale schakel. We beschikken over een grote hoeveelheid data waarmee we ons beleid nog effectiever kunnen maken. Door slimme combinaties van data uit verschillende beleidsterreinen te

combineren ontstaan verrassende, nieuwe inzichten. Data die we niet alleen zelf gebruiken, maar ook beschikbaar kunnen stellen aan onze inwoners en ondernemers. Daarmee bevorderen we transparantie en werken we aan vertrouwen en draagvlak.

Bij al onze activiteiten op het gebied van de digitale transformatie dragen we zorg voor randvoorwaarden als transparantie, ethiek, toegankelijkheid, privacy, duurzaamheid en veiligheid. Wij sluiten aan bij de ambities en doelstellingen van de Digital Literacy Coalition¹⁰. Doelstelling daarbij is in 2025 van de provincie Groningen de meest digitaal geletterde provincie te maken.

Onze medewerkers zijn voorbereid op de toekomst en beschikken over de vaardigheden die benodigd zijn om onze ambities te realiseren. We beschikken in 2026 over een 'state of the art' flexibel digitaal fundament waarmee we snel nieuwe technologieën kunnen uitproberen en opschalen. Dit doen we in de vorm van een digitaal platform waar ook onze (keten)partners van kunnen profiteren.

In lijn met de ambities kunnen we het volgende –fictieve – toekomstperspectief als wensbeeld schetsen.

Fictief toekomstig wensbeeld

Groningen is in 2030 een provincie waar het goed wonen, werken en recreëren is. De arbeidsmarkt heeft de afgelopen jaren een sterke impuls gekregen. Groningen heeft haar sterke punten, rust, ruimte én een levendige stedelijke cultuur ingezet om nieuwe doelgroepen en nieuwe bedrijvigheid aan te trekken.

De provincie heeft haar sterke punten benut door te voorzien in een hoogwaardige digitale infrastructuur, met uitstekende connectiviteit. Een nieuw internetknooppunt naar de Scandinavische landen en Noord-Duitsland maakt Groningen een aantrekkelijke vestigingsplaats voor bedrijvigheid die afhankelijk is van snelle netwerkverbindingen (bijv. voor de verwerking van datastromen voor autonoom vervoer, de handel op digitale aandelenbeurzen en e-health toepassingen zoals monitoring en operaties op afstand). De nabijheid van goedkope én groene stroom via de waterstof hub, maakt deze transitie ook duurzaam mogelijk.

Maar we gaan verder met de inzet van digitalisering. We zetten in op een 'digitale kraamkamer' voor start-ups en scale-ups. We hebben op dat platform prijsvragen uitgezet om start-ups uit te dagen en oplossingen op onze beleidsterreinen te ontwikkelen. Dit heeft al diverse succesvolle oplossingen (zoals apps) opgeleverd, voor bijvoorbeeld visualisatie van ruimtelijk beleid, meldingen over de kwaliteit leefomgeving en het delen van mobiliteit. We zorgen er voor dat de data die door de apps gegenereerd wordt, op veilige en anonieme wijze weer via de 'digitale kraamkamer' met de maatschappij gedeeld wordt. Met behulp van deze data ontstaan weer nieuwe initiatieven. Investeerdere vinden gemakkelijk hun weg naar deze levendige community en investeren in de opschaling van de meest succesvolle apps. Zo krijgen we tevens meer zicht op de beschikbaarheid van durfkapitaal in Groningen.

We pakken onze rol door te zorgen dat data op een veilige en verantwoorde manier in de 'digitale kraamkamer' gedeeld wordt. Provinciale subsidies en prijsvragen maken het voor alle partijen aantrekkelijk om data te delen. Inmiddels is in alle subsidieverordeningen een 'data-deel clause' opgenomen, zodat gegenereerde data ook daadwerkelijk vrijelijk benut kan worden.

De grote hoeveelheid (geanonimiseerde) data op het platform leek in eerste instantie bijvangst, maar blijkt van onschatbare waarde voor andere beleidsterreinen. Analyse van de data uit de apps met behulp van AI, genereert inzichten over het veranderende gebruik van de publieke ruimte. Zo worden nieuwe woon-werk patronen snel inzichtelijk. Hierdoor zijn de voorspellende modellen voor vervoersontwikkelingen sterk verbeterd. Ook ontstaat meer zicht op ontwikkelingen in de woningmarkt, waardoor de woningbouwopgave nog gericht gerealiseerd kan worden.

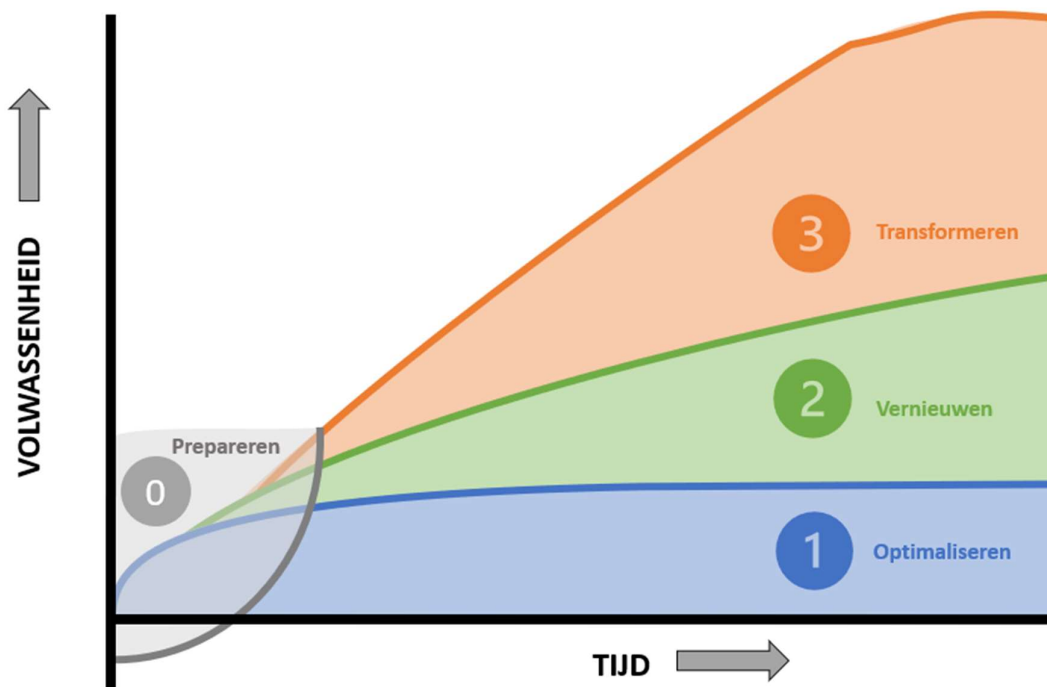
¹⁰ <https://digital-literacy.nl/contact/>

Op verschillende terreinen (zoals wonen, mobiliteit en toerisme) helpt het platform de provincie beter vooruit te kijken. Deze analyses zijn een enorme vooruitgang ten opzichte van klassieke beleidsinformatie die vooral terugkijkt. We kunnen onze beleidskeuzen nu beter baseren op actuele en voorspellende beleidsinformatie.

2.3 De fasen van ontwikkeling naar een datagedreven en digitale provincie

Bovenstaande visie bereiken we niet in één stap en niet in één jaar. Het is een proces waarbij we de in komende jaren mee willen groeien in de digitale transformatie. Daarbij geldt dat te grote stappen ook risico's met zich meebrengen. Deze visie vraagt namelijk niet alleen technische veranderingen, maar gaat ook over een organisatieverandering waarbij we steeds meer de mogelijkheden van data en technologie in ons werk incorporeren. We onderscheiden een aantal fasen die we stapsgewijs willen bereiken. Tegelijkertijd willen we niet de indruk wekken dat de fasering statisch is. In realiteit lopen de fasen door elkaar heen. Op sommige domeinen vinden nu zelfs al initiatieven plaats die eigenlijk bij de fase van 'transformeren' passen. Zo zorgen we ervoor dat koplopers binnen onze provincie niet geremd worden en zelfs als best practice voor andere domeinen kunnen fungeren.

Fasen	Betekenis
0. (P)repareren	In deze fase willen we de opgelopen achterstand inhalen (repareren). Hiervoor moeten we eerst de urgente formatieve en financiële tekorten wegwerken. De organisatie zal op verschillende onderdelen versterkt moeten worden, zodat we in staat zijn naar de volgende fase te gaan. Ook zijn er middelen nodig om te kunnen voldoen aan de eisen die gesteld worden vanuit wet- en regelgeving.
1. Optimaliseren	In deze fase bereiden we ons voor op de toekomst. Tevens willen we experimenteren met data en digitale technologie. Belangrijke elementen die we nog niet hebben kunnen invullen bij fase 0, vullen we hierin.
2. Vernieuwen	In deze fase spelen we actief in op de actuele ontwikkelingen. We proberen bestaande processen waar nodig te vernieuwen. We maken zoveel mogelijk gebruik van bewezen technologieën en eerder behaalde resultaten. Daartoe sluiten we aan bij bestaande initiatieven van andere provincies en partners. In deze fase leren we vooral van de collectieve digitale agenda en goede voorbeelden van anderen. We zetten (nog) niet eigenstandig in op uitgebreide technologieverkenningen en experimenten, maar we passen de elders onderzochte innovaties vooral zelf toe. We investeren in de voorzieningen en vaardigheden om die toepassing breder te kunnen realiseren.
3. Transformeren	In deze fase zetten we in op de transformatie in de taken van de provincie. Het uitgangspunt is digitale interactie met inwoners, ondernemers en andere stakeholders. In het verlengde van onze rol als middenbestuur, vormen we het (digitale) platform waarbij partijen samenkomen om aan maatschappelijke opgaven te werken. De provincie bepaalt haar eigen positie en is leidend in het opzetten van nieuwe initiatieven (alleen of in samenwerking met partners). In deze fase is er geen onderscheid meer tussen de externe, economische gerichte digitaliseringsagenda en de interne agenda.



Figuur 1. Vier fasen van digitale volwassenheid afgezet in de tijd.

Zoals uit figuur 1 blijkt, ligt de focus eerst op de fase van prepareren. Initiatieven vanuit fase 1, 2 en 3 kunnen ook nu al van start gaan. Naar mate de tijd vordert nemen resp. de fasen van optimaliseren, vernieuwen en transformeren de overhand. Daarnaast sturen we proactief op het tijdig opnemen van initiatieven uit de volgende fase, zodat we ons goed kunnen voorbereiden op de toekomst. Ook geldt dat de uitvoering van sommige activiteiten een langere doorlooptijd kent dan de fase waarin ze zijn opgestart. Om de fasering realistisch en uitvoerbaar te houden hebben we onderstaand een globale tijdsplanning gemaakt.

- **Medio 2021-medio 2022:** De focus ligt op het inhalen van de achterstanden (repareren), het voldoen aan wetgeving en de voorbereiding op de toekomst (prepareren).
- **Medio 2022-medio 2023:** We zetten in op het optimaliseren van onze huidige processen. Tegelijkertijd hanteren we op een aantal speerpunten een meer vernieuwende werkwijze door te experimenteren met data en digitale technologie (bijvoorbeeld door gebruik te maken van satellietbeelden en AI voor natuurmonitoring of de inzet van slimme LED-lantaarnpalen om de verkeersveiligheid te vergroten). Dit leert ons wat nodig is om naar de volgende fase te komen. Afhankelijk van beschikbare middelen en menskracht kunnen we stappen zetten binnen fase 2.
- **Medio 2023-medio 2025:** We zetten in op vernieuwing van onze bestaande (werk)processen. Tegelijkertijd experimenteren we met een meer transformatieve werkwijze (bijvoorbeeld door geautomatiseerde subsidieverstrekking middels blockchaintechnologie¹¹). Zo laten we concreet in de praktijk zien wat de transformatie voor ons kan betekenen en wat het van ons vereist.

¹¹ Een goed voorbeeld hiervan is de kindgebonden subsidie van de gemeente Zuidhorn
<https://www.welkominzuidhorn.nl/actueel/actueel-zuidhorn/zuidhorn-voert-kindpakket-uit-met-blockchain-technologie>

- **2025 en verder:** Stapsgewijs transformeren we onze processen naar het digitale tijdperk. De provincie ontwikkelt zich tot het digitale platform waar inwoners, ondernemers, onderwijs en overheden samen werken aan maatschappelijke opgaven.

Bovenstaande fasering hoeft niet voor de gehele organisatie identiek te zijn. Er kan sprake zijn van verschillende snelheden en dat is op sommige onderwerpen nu ook al zichtbaar. Recent is een onderzoek naar de digitale vaardigheden van onze medewerkers uitgevoerd¹². Daaruit komt naar voren dat de digitale vaardigheden per afdeling sterk kunnen verschillen. Bij zes afdelingen zijn vrijwel alle medewerkers te typeren als koplopers en snelle volgers ('frontrunners' en 'followers' in de terminologie van dat onderzoek). Bij de overige acht afdelingen blijven de digitale vaardigheden bij meer dan 50% van de medewerkers sterk achter. Dit betekent dat afdelingen en teams die vooroplopen, sneller de fasen kunnen doorlopen en op de gekozen speerpunten al met volgende fasen aan de slag kunnen. Zo kunnen snel 'best practices' en goede voorbeelden ontwikkeld worden, waar de rest van de organisatie haar voordeel mee kan doen. Organisatiebreed sluit de hierboven geschetste fasering en termijnen goed aan bij de huidige stand van zaken.

In de nu voorliggende digitaliseringsstrategie focussen we op de eerste twee fasen en welke (tussen)doelen we moeten bereiken om de geschetste fasen te bereiken. We vragen aan Provinciale Staten de middelen om met het eerste fase (prepareren) te starten. Richting de voltooiing van die fase komen we terug bij de Staten om de bereikte resultaten te evalueren én de vervolgstappen te schetsen om de volgende fase te bereiken.

¹² Transform-o-meter Digitale Volwassenheid, Rijksuniversiteit Groningen, maart 2021

3. Het realiseren van onze ambities via drie programmalijnen

In de voorgaande hoofdstukken zijn onze visie, de belangrijke uitgangspunten en de te zetten stappen uiteengezet. De beschreven fasering kan niet bereikt worden zonder dat daar een organisatieontwikkeling aan vooraf gaat. Daarom schetsen we in dit hoofdstuk drie programmalijnen waarlangs we de organisatieontwikkeling vorm willen geven en noemen daarbij welke actie er nodig is voor de eerste fase (fase 0). In het uitvoeringsprogramma worden de drie programmalijnen geconcretiseerd en wordt er een tijdspad gepresenteerd voor de benodigde projecten en activiteiten. De strategie en het uitvoeringsprogramma zijn opgezet langs de volgende drie programmalijnen:

1. **Werken aan het realiseren van opgaven met data en digitale technologie.** Dit is de belangrijkste programmalijn en vormt kern van de digitaliseringsstrategie. Het draait om resultaten die we met digitalisering weten te boeken voor onze inwoners en ondernemers.
2. **Bouwen aan een flexibel en robuust digitaal fundament.** We kunnen deze resultaten alleen boeken als we over een stevig digitaal fundament beschikken. Dit fundament moet tegelijkertijd flexibel zijn, zodat we continu door kunnen ontwikkelen. Op deze manier kunnen we gebruik maken van de technologisch modernste voorzieningen en daardoor voldoen aan de eisen van een steeds intensiever gebruik. Deze programmalijn is randvoorwaardelijk aan de eerste programmalijn.
3. **De ontwikkeling naar digitaal en datagedreven werken.** We willen onze medewerkers meenemen in de veranderingen (in bijv. werkprocessen) die digitalisering met zich meebrengt, zodat we de beoogde resultaten kunnen bereiken. Het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en kennis is hiervoor vereist. Ook deze programmalijn is randvoorwaardelijk aan de eerste programmalijn.

In de volgende paragrafen geven we uitwerking aan de drie programmalijnen. We starten steeds met een beknopte inhoudelijke beschrijving en vervolgens geven we duiding aan de acties die in fase 0 moeten plaatsvinden. Daarna presenteren we de doelen die de programmalijn beoogt te realiseren en worden deze doelen uitgewerkt naar activiteiten per fase (1 t/m 3). We eindigen iedere programmalijn met een set indicatoren, waarmee de realisatie van de geschetste doelstellingen te volgen is. De indicatoren zijn in het uitvoeringsprogramma nader uitgewerkt.

3.1 Programmalijn 1: Werken aan het realiseren van opgaven met data en digitale technologie

Voor het realiseren van onze (maatschappelijke) opgaven, werken we proactief met data en technologie. Dit doen we door te experimenteren met digitalisering op verschillende beleidsterreinen. Het gaat binnen deze programmalijn om het realiseren van maatschappelijke waarde. We spelen in op onze rol als informatiemakelaar en stellen daarmee data beschikbaar voor inwoners en ondernemers in onze provincie. Zo stellen we ook anderen in staat om gebruik te maken van onze data en het draagt bij aan vertrouwen en transparantie.

Fase 0: Prepareren

Binnen de eerste programmalijn is het in fase 0 van belang dat de wettelijke verplichtingen met voorrang worden opgepakt. We kunnen hier niet mee wachten. Er is een wetgevingsagenda op het gebied van digitalisering die op korte termijn actie vereist. We hebben als provincie onvoldoende zicht hoe ver we hier mee zijn. Er bestaat in elk geval twijfel over de mate van naleving van onderstaande huidige wet- en regelgeving:

- Archiefwet 2015

- AVG
- Wetgeving rond de basisregistraties
- Huidige bepalingen Awb m.b.t. elektronisch bestuurlijk verkeer
- Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid overheid

Daarnaast is onduidelijk hoe het staat met de naleving van bepaalde niet-wettelijke overheidsstandaarden, onder meer op het gebied van data en gegevensuitwisseling (Forum Standaardisatie) en de BIO. Dit betreft wet- en regelgeving waar we nu al aan moeten voldoen. Bovendien zullen we in fase 0 nog grote stappen moeten maken om in 2021 en 2022 te kunnen voldoen aan aankomende wetten:

- Wet elektronische publicaties (Wep)
- Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Wmebv)
- Wet open overheid (Woo)
- Wet digitale overheid (Wdo)
- Dienstenwet & Single Digital Gateway (SDG)

Op dit moment hebben we nog weinig georganiseerd om te voldoen aan deze wet- en regelgeving. De komende tijd willen we aandacht geven aan een goede borging in de ambtelijke organisatie.

Doelen

Bij deze programmalijs horen de volgende doelen.

- (Digitale) Dienstverlening: Bij het verbeteren van de dienstverlening werken we met de principes van het interbestuurlijke programma Mens Centraal¹³ (passend, overzichtelijk, betrouwbaar, respectvol, eigentijds) en we waarborgen de toegankelijkheid van onze dienstverlening voor iedereen.
- Participatie: We kennen onze doelgroepen, weten wat hen drijft en weten hen digitaal te bereiken en te binden. Via het participatieplatform¹⁴ betrekken we actief inwoners en ondernemers bij beleidsvorming.
- Voldoen aan wet- en regelgeving: We voldoen aan de Europese en nationale wetgeving op het gebied van digitale dienstverlening.
- Innovatie in de beleidsterreinen en -teams: We maken gebruik van data en technologie om ons werk effectiever en efficiënter te realiseren en waar mogelijk te innoveren op digitaal gebied.
- Informatiemakelaar/Datalab: We bouwen een omgeving waarin de belangrijkste datasets (in samenhang) worden ontsloten om ze vervolgens te analyseren en visualiseren. Wij ondersteunen de gebruikers van die omgeving actief door de data te interpreteren. Dit doen we eerst intern en op termijn betrekken we daarbij onze externe partners. Ons beleid op de vrijetijdseconomie vormt hiervoor één van de eerste speerpunten.
- Open data/Open overheid: We verzamelen data en informatie om onze taken uit te kunnen voeren, zoals het beheren van objecten en het verlenen van vergunningen en subsidies. Wij willen onze data en informatie inzichtelijk maken en actief beschikbaar stellen aan ondernemers, onderwijsinstellingen en inwoners, zodat

¹³ <https://www.programmamenscentraal.nl/>

¹⁴ Zie <https://stemvan.groningen.nl/>, een digitaal participatieplatform waar gemeenten nu al gebruik van maken met ondersteuning van de provincie

het ten goede komt aan het algemeen belang.¹⁵ Daarmee zijn we transparant en controleerbaar en kunnen anderen onze data en informatie benutten.

Activiteiten

In onderstaande tabel zijn de genoemde doelstellingen uitgewerkt naar de activiteiten die we willen uitvoeren.

Doelen	Optimaliseren	Vernieuwen	Transformeren
Dienstverlening	Draagvlak en bewustwording creëren in de gehele organisatie voor dienstverlening die uitgaat van de principes van 'de mens centraal'.	Al onze subsidies en vergunningen kunnen (veilig) digitaal aangevraagd worden en zijn digitaal te volgen.	Al onze diensten zijn zeer veilig en betrouwbaar. Waar passend (en van toegevoegde waarde) zetten we nieuwe technologieën in zoals blockchain, chatbots en kunstmatige intelligentie om onze diensten nog laagdrempeliger, toegankelijker en transparanter te maken.
Participatie	Op een aantal speerpunten zetten we het participatieplatform actief in	We zetten het participatieplatform breed in voor beleidsvorming	Al ons beleid wordt interactief met inwoners en ondernemers ontworpen.
Voldoen aan wet- en regelgeving	We bereiden ons voor en implementeren de nu actuele digitale wetgeving o.a. Wmbev, Woo, Wdo, SDG, Dienstenwet etc.	We hebben goed overzicht over de nationale en Europese verplichtingen die op ons afkomen en weten wat dit voor ons betekent.	We anticiperen op aankomende wetgeving en sorteren erop voor.
Innovatie in de beleidsterreinen en teams	Op 1 tot 3 speerpunten voeren we een vernieuwend project uit waarbij we maximaal gebruik maken van data en technologie	In alle teams voeren we minimaal 1 vernieuwend project uit. Op 1 tot 3 speerpunten voeren we een transformatief project uit	In alle teams werken we systematisch aan het transformatief vormgeven van onze (beleids)processen
Informatiemakelaar/ Datalab	We bouwen een platform waarin eenvoudig en veilig datasets zijn te delen, met voorzieningen om data te analyseren en te visualiseren (zie ook digitaal fundament)	We bieden dit platform pro-actief intern aan en bieden de organisatie ondersteuning bij het gebruik van het dataplatform	We gaan actief op zoek naar vragen van onze externe stakeholders op onze beleidsterreinen en geven hen toegang tot ons dataplatform. We stellen relevante externe datasets beschikbaar aan onze stakeholders.
Open data/Open overheid	We stellen 'as is' onze belangrijkste datasets beschikbaar via bestaande platforms.	We optimaliseren de kwaliteit, actualiteit en juistheid van onze open datasets	We ondersteunen onze afnemers van open datasets actief in het gebruik daarvan

¹⁵ We onderschrijven hiermee het 'Manifest Open Data Provincies' (2020) dat is opgesteld vanuit de IDA

Indicatoren

De realisatie van de geschetste doelstellingen is te volgen aan de hand van indicatoren. We doen een aantal suggesties voor indicatoren die in het uitvoeringsprogramma nader uitgewerkt zijn.

- **Dienstverlening:** klanttevredenheid, toegankelijkheid van onze digitale kanalen en documenten, publieke bekendheid en vindbaarheid van provinciale diensten.
- **Participatie:** aandeel participatieve beleidstrajecten, aantal deelnemers aan participatietrajecten
- **Voldoen aan wet- en regelgeving:** voortgang wetgevingsprojecten, auditrapportages
- **Innovatie in de beleidsterreinen en teams:** aantal innovatieprojecten per beleidsterrein/team
- **Informatiemakelaar/Datalab:** aantal dataprojecten intern en extern.
- **Open data/Open overheid:** aantal beschikbare open datasets, kwaliteit van open datasets, aantal actief openbaar gemaakte informatiecategorieën.

3.2 Programmalijn 2: Bouwen aan een flexibel en robuust digitaal fundament

Basisvoorzieningen zijn in de organisatie nodig om (maatschappelijke) taken uit te kunnen voeren. Tot deze randvoorwaardelijke basis behoren ICT-basisvoorzieningen en -architectuur (van gegevens en systemen), maar ook het goed inrichten van datastromen en informatievoorziening. Hiervoor zijn adequate voorzieningen als ICT-infrastructuur, hardware en software nodig én er zijn goed georganiseerde processen nodig voor het beheren van de voorzieningen en het doorvoeren van veranderingen. Het op orde brengen en houden van deze basis zien wij als fundament in de digitale transformatie. Dit fundament geldt als *enabler* voor het realiseren van de maatschappelijke opgaven en de daaraan verbonden vernieuwing die dit van de organisatie vraagt.

De inzet van data en technologie brengt echter ook risico's met zich mee, vooral op het gebied van veiligheid en privacy. We verminderen deze risico's door actief aandacht te besteden aan onderwerpen als ethiek en veiligheid.

Fase 0: Prepareren

In fase 0 is het van belang dat we de tekorten in bemensing en financiën oplossen. Daarmee voorkomen we dat de achterstanden verder oplopen. We willen naar betere interne bemensing en minder inhuur, om te borgen dat we de opgebouwde kennis voor onze organisatie behouden.

Doelen

In deze lijn draait het om de volgende doelen:

- Adequate voorzieningen: We beschikken over een stevig flexibel digitaal fundament. We passen nieuwe technieken toe zoals cloud-opslag en -systemen, en daarmee vergroten we onze schaalbaarheid. We verkleinen onze 'legacy'-systemen¹⁶, waardoor koppelingen en informatie-uitwisseling makkelijker te realiseren zijn.¹⁷ Dit kan op termijn ook efficiency opleveren.
- Processen en procedures op orde: Onze primaire en ondersteunde processen worden optimaal ondersteund door ICT-voorzieningen. Deze optimale ondersteuning is uitgewerkt in een samenhangende en integrale proces- en informatiearchitectuur.

¹⁶ Verouderde, vaak complexe, computersystemen, die niet meer voldoen aan actuele eisen vanuit de techniek en vanuit de dagelijkse gebruik in de praktijk

¹⁷ Naast deze programmalijn lopen er vanuit de reguliere vervangingscyclus ook projecten, zoals 'werkplek van de toekomst'. Deze zijn echter apart vormgegeven.

- **Gegevensmanagement en informatiebeheer:** De data en documenten waarover onze organisatie beschikt beheren we zodanig dat zij toegankelijk zijn, informatie vindbaar is en voldoet aan de eisen van de archiefwet. Onze documenten en data zijn kwalitatief zo beheerd dat ze actief openbaar gemaakt kunnen worden.
- **Werken aan randvoorwaarden:** De provincie voldoet aan alle eisen op het gebied van ethiek, informatieveiligheid en privacy. In innovatieprojecten is standaard een ethische toets ingebouwd.

Activiteiten

In onderstaande tabel zijn de genoemde doelstellingen uitgewerkt naar de activiteiten die we in de drie geschetste fasen willen uitvoeren.

Doelen	Optimaliseren	Vernieuwen	Transformeren
Adequate voorzieningen	Realiseren sourcingstrategie Realisatie van een datalab (zie programmalijn 1)	We werken onze legacy systemen weg en gaan over naar cloudvoorzieningen.	We zijn in staat snel en flexibel nieuwe voorzieningen uit te proberen en op te schalen naar het primaire proces.
Processen en procedures op orde	We werken een integrale en samenhangende proces- en informatiearchitectuur uit	Stapsgewijze realisatie van de samenhangende proces- en informatiearchitectuur.	Jaarlijks minimaal één experiment of pilot met technologieën als Artificial Intelligence of robotisering in de bedrijfsvoering.
Gegevensmanagement en informatiebeheer	We investeren in informatiebeheer en datamanagement opdat we aan de wettelijke verplichtingen kunnen voldoen (zie vorige programmalijn).	We versterken de technische data en informatiecapaciteit zodat we de toegenomen vraag uit de organisatie kunnen faciliteren.	Aspecten van gegevens- en informatiebeheer worden integraal meegenomen in elke initiatief. Deze aspecten zijn in het ontwerp van onze informatievoorziening ingebouwd.
Werken aan randvoorwaarden	We hebben zicht op ons applicatie- en informatielandschap. Op alle belangrijke processen voeren we risicoanalyses en privacy impact assessments uit. Er zijn adequate middelen om de benodigde maatregelen te realiseren.	Elk nieuw initiatief toetsen we op privacy, beveiliging en ethiek. We ontwikkelen daartoe een hanteerbaar toetsingskader en trainen onze medewerkers in het gebruik.	Ook de aspecten van informatiebeveiliging, ethiek en privacy worden integraal meegenomen en zijn ingebouwd in het ontwerp van onze informatievoorziening.

Indicatoren

De realisatie van de geschetste doelstellingen is te volgen aan de hand van indicatoren. We doen een aantal suggesties voor indicatoren die in het uitvoeringsprogramma nader uitgewerkt zijn.

- **Adequate voorzieningen:** aantal cloudvoorzieningen versus eigen voorzieningen, verschuiving van kapitaallasten voor IT naar 'pay per use'
- **Processen en procedures op orde:** aantal jaarlijkse vernieuwingsprojecten in de bedrijfsvoering, aantal innovatieprojecten in de bedrijfsvoering
- **Gegevensmanagement en informatiebeheer:** ontwikkeling datavolwassenheid van de organisatie, audits archiefinspectie

- **Werken aan randvoorwaarden:** aantal getoetste beleidsinitiatieven, aantal jaarlijkse beveiligingsincidenten, auditrapportages informatiebeveiliging (ISO 27001), jaarverslag functionaris gegevensbescherming

3.3 Programmalijn 3: De ontwikkeling naar digitaal en datagedreven werken

De provincie wil werken vanuit maatschappelijke opgaven en primaire taken. Hierbij is data en informatie belangrijk en wordt steeds belangrijker, ook bij integrale vraagstukken. Dit betekent dat juist bij beleidsafdelingen de vaardigheden in het omgaan met informatie en data maar ook de informatiebeveiligings- en privacykant sterk ontwikkeld moet worden. Dit doen we met een passend aanbod van workshops, trainingen om deze ontwikkeling te stimuleren. Deze programmalijn draait om het overbruggen van de kloof tussen beleid en data/ technologie.

De provincie van de toekomst vraagt om een nieuw soort ambtenaar, een ambtenaar met andere vaardigheden. Niet een specialist die veel weet van data-analyse, statistiek of programmeren, maar iemand met analytisch vermogen. Een ambtenaar die begrijpt welke rollen op welk moment betrokken moeten worden en ook hoe hij moet omgaan met informatie en data om integrale vraagstukken te kunnen beantwoorden.

De nieuwe ambtenaar zal dus vooral data-bekwaam moeten zijn: de mogelijkheden en beperkingen van data kennen en daarmee ook de randvoorwaarden zoals informatiebeveiliging en privacyaspecten die daarbij horen. Daarnaast is het belangrijk dat de ambtenaar ook causaliteit kan ontdekken, over de grenzen heen kijkt en de resultaten van data-analyse kan interpreteren.

Tot slot moet de nieuwe ambtenaar goed weten om te gaan met meer transparantie vanuit de organisatie, maar ook meer invloed, zeggenschap en mondigheid van inwoners en organisaties. Het algemeen belang staat daarbij, net als vroeger, voorop.

Fase 0: Prepareren

In fase 0 is het van belang dat we starten met het werken aan digitale vaardigheden en digitale volwassenheidsmeting. Dit doen we door de organisatie bewust te maken van de mogelijkheden van data en technologie. Hier zijn in eerste instantie relatief weinig middelen voor nodig en kan veel opleveren. Uit een recent uitgevoerd onderzoek (april 2021) blijkt dat het nodig is om te investeren in de ontwikkeling van digitale vaardigheden van medewerkers. Ondersteunende afdelingen scoren beter dan beleidsafdelingen, waarbij in enkele gevallen meer dan 50% van de medewerkers fors achterblijft op digitale vaardigheden.

Doelen

- Ontwikkelen digitale vaardigheden: Onze medewerkers zijn zich bewust van het nut en de noodzaak van goede data en digitale technologie. Ze zijn in staat data te begrijpen en te vertalen naar informatie en beheersen het data-analyse platform en de tools voor analyse en visualisatie. Ook kunnen zij deze tools en hun kennis van de mogelijkheden van moderne digitale technologie toepassen in hun werk. We weten waar onze medewerkers staan en welke stappen gezet moeten worden.
- Overbruggen kloof data en beleid: We versterken het innovatief vermogen van de beleidsterreinen op het gebied van data en technologie en bevorderen de samenwerking met de specialisten.
- Ontwikkelen aanpakken en best practices: We weten hoe we data en digitaliseringsprojecten aan moeten pakken en wisselen actief intern en extern best practices uit.

Activiteiten

In onderstaande tabel zijn de genoemde doelstellingen uitgewerkt naar de activiteiten die we in de drie geschetste fasen willen uitvoeren.

Doelen	Optimaliseren	Vernieuwen	Transformeren
Ontwikkelen digitale vaardigheden	Uitvoeren nulmeting digitale vaardigheden. Leergangen en trainingen digitalisering en datagedreven werken aanbieden.	Organisatiebreed veranderprogramma gericht op cultuur en multidisciplinair, digitaal en datagedreven samenwerken	Vaststellen minimaal organisatiebreed digitaal werkniveau. Gerichte individuele ondersteuning (training en bijscholing) voor medewerkers om dit te bereiken.
Overbruggen kloof data en beleid	Op 1 tot 3 beleidsthema's versterken we de datavaardigheden door data adviseurs aan te stellen binnen de (beleid)teams en afdelingen.	Op 1 tot 3 beleidsthema's werken we in multidisciplinaire teams systematisch aan datagedreven beleid. Op alle beleidsthema's is een data-adviseur aangesteld	Op alle beleidsthema's werken we in multidisciplinaire teams systematisch aan datagedreven beleid.
Ontwikkelen aanpakken en best practices	In kennissessies wisselen we periodiek best practices uit	We leggen een kennisbank met best practices aan	We delen extern onze kennis in het digitale ecosysteem.

Indicatoren

De realisatie van de geschetste doelstellingen is te volgen aan de hand van indicatoren. We doen een aantal suggesties voor indicatoren die in het uitvoeringsprogramma nader uitgewerkt zijn.

- **Ontwikkelen digitale vaardigheden:** groei op digitale vaardigheden door vervolgmetingen, strategische personeelsplanning.
- **Overbruggen kloof data en beleid:** aantal multidisciplinaire teams.
- **Ontwikkelen aanpakken en best practices:** aantal goede voorbeelden, aantal sessies, kennisuitwisseling met het digitale ecosysteem van Groningen.

4. Programma en financiële kaders

4.1 Toelichting investeringen en opbrengsten

De hier geschetste digitaliseringsstrategie vereist investeringen. In elke fase ligt de focus van deze investeringen anders.

Fase 0: Prepareren

In fase 0 zullen de investeringen vooral liggen in de het wegwerken van tekorten in financiën en bemensing. Daarnaast willen we alvast enkele belangrijke projecten in elke programmalijn opstarten. Het betreft dan de projecten rond wet- en regelgeving, projecten om het digitaal fundament van de toekomst vorm te geven en projecten om een start te maken met het werken aan digitale- en datavaardigheden.

Voor de volgende fasen schetsten we per programmalijn indicatief wat nodig is aan middelen per programmalijn.

- **Programmalijn 1, maatschappelijke waarde:** In de eerste fase (**optimaliseren**) is het nodig dat we investeren in het versterken van dienstverlening en participatie. Daarnaast willen we middelen vrijmaken voor de (forse) wetgevingsagenda op digitaal gebied. De eerste investeringen zijn om meer waarde uit onze data te halen, te innoveren en onze transparantie te vergroten. In de tweede fase (**vernieuwen**) intensiveren we op deze thema's en versterken we onze inzet op dienstverlening en participatie, en op wet- en regelgeving, zodat we ook op die vlakken beter kunnen anticiperen op wat er aankomt.
- **Programmalijn 2, digitaal fundament:** In de eerste fase (**optimaliseren**) draait het bij digitaal fundament om het zetten van de eerste stappen om de huidige voorzieningen op de toekomst voor te bereiden, namelijk het wegwerken van onze legacy systemen en de overgang naar de cloud. In de tweede fase (**vernieuwen**) zetten we in op het vernieuwen van onze bedrijfsvoeringsystemen en het vereenvoudigen van ons applicatielandschap. Daarnaast zijn middelen nodig voor experimenten met nieuwe technologie in de bedrijfsvoering en de beleidsthema's. In beide fasen werken we flankerend aan het invullen van de randvoorwaarden op het gebied van veiligheid, privacy en ethiek, en aan onze informatiehuishouding zodat we ook in staat zijn onze ambities niet alleen te realiseren maar ook te verantwoorden.
- **Programmalijn 3, digitale vaardigheden:** In de eerste fase (**optimaliseren**) maken we een start met de ontwikkeling van digitale en datavaardigheden. We versterken enkele teams met dataexperts die multidisciplinair op beleidsthema's aan de slag gaan. We investeren in nieuwe aanpakken en best practices. In de tweede fase (**vernieuwen**) verbreden we deze aanpak naar de rest van de organisatie
- **Programmamanagement:** De programmalijnen hangen onderling samen, maar kunnen ook leiden tot projecten in verschillende onderdelen van de organisatie. Ook is er een relatie met het organisatieontwikkelingsprogramma en met ontwikkelingen in interprovinciaal verband (IDA). Deze context vereist een programmatische sturing en middelen om deze sturing in te kunnen vullen.

Opbrengsten

De digitaliseringsstrategie levert ook wat op. Het draait daarbij in eerste instantie om de maatschappelijke waarde die we willen bereiken, maar er zijn ook een aantal (financiële) verdieneffecten aan te wijzen. We schetsten per programmalijn de potentiële opbrengsten.

- **Programmalijn 1:** Investeren in deze lijn leidt tot maatschappelijk waarde. Opbrengsten op dit vlak zijn vooral het vergroten van de effectiviteit van onze organisatie. Het draait om het beter bereiken van onze inwoners en ondernemers, en het vergroten van onze transparantie. Deze opbrengsten zijn lastig in geld uit te drukken.

- **Programmalijn 2:** Investeren in het digitaal fundament kunnen tot besparingen leiden.
 - **Vermindering externe inhuur:** er wordt relatief veel extern personeel ingehuurd op sleutelposities voor digitalisering. Meer formatieve ruimte op het gebied van digitalisering levert potentieel jaarlijks veel op.
 - **Cloudtoepassingen:** een 'pay per use-model' kan in de praktijk aardig wat besparen. Investeren in licenties zijn niet meer nodig, er wordt alleen betaald voor wat we daadwerkelijk gebruiken
 - **Efficiënte bedrijfsvoering:** een meer gestroomlijnde proces- en informatiehuishouding leidt er toe dat processen eenvoudiger en sneller afgehandeld kunnen worden, met minder handelingen. Medewerkers hebben minder tijd nodig om stukken en informatie te vinden en de kans op fouten wordt verminderd
- **Programmalijn 3:** Investeren in digitale vaardigheden leidt tot hogere adoptie van nieuwe technologieën en mogelijkheden die data biedt. Dit verhoogt in bredere zin de efficiency van medewerkers. Daarnaast kunnen door betere inzichten uit data de medewerkers ook gericht aan de slag. Dit vergroot hun effectiviteit. Ook hier geldt dat deze effecten op voorhand lastig in geld zijn uit te drukken.

Zoals uit bovenstaande blijkt, zijn er in algemene zin duidelijke verdieneffecten aan te wijzen, terwijl voor andere onderdelen dat lastiger is. Een belangrijk onderdeel van de programmasturing is dan ook om de opbrengsten van elke initiatief inzichtelijk te maken en actief te sturen op de realisatie van die opbrengsten.

4.2 Financiële kaders

Om de genoemde ambities te realiseren zijn middelen nodig. Daartoe willen we een tweetal budgetten aanwenden. Vanuit het coalitieakkoord is een bedrag beschikbaar van €2.5 miljoen voor digitalisering. Daarnaast is in de kadernota van 2021 een claim opgenomen van €2.3 miljoen. Het budget vanuit het coalitieakkoord willen we aanwenden voor incidentele kosten. Het budget vanuit de kadernota 2021 willen we aanwenden voor structurele kosten.

Vanuit deze middelen kunnen we enkele activiteiten van fase 0 (prepareren) en fase 1 (optimaliseren) oppakken, maar nog niet volledig. We kiezen ervoor vooral in te zetten op programmalijn 1 om invulling te geven aan de wetgevingsagenda; en op programmalijn 2 om de ergste nood in het digitale fundament te lenigen. Met deze middelen is ongeveer de helft van de onderbezetting van iNFO op te lossen, die nu is opgevuld met tijdelijke inhuur. Samenvattend: met deze middelen kunnen we voor een deel fase 0 realiseren en een start maken met fase 1. Verdergaande realisatie van onze ambities zal aanvullende middelen vergen.

In onderstaande tabel is overzicht gegeven van de te verwachten jaarlijkse kosten (x € 1.000,-).

<i>Programmalijn 1</i>	<i>0. Prepareren</i>	<i>1. Optimaliseren</i>	<i>2. Vernieuwen</i>
Incidenteel	€ 275	€ 600	PM
Structureel	€ 0	PM	PM
<i>Programmalijn 2</i>			
Incidenteel	€ 500	€ 1.075	PM
Structureel	€ 435	€ 1.840	PM
<i>Programmalijn 3</i>			

Incidenteel	€ 50	PM	PM
Structureel	€ 25	PM	PM

Inverdieneffecten

Vermindering externe inhuur	PM	PM	
Efficiencyverbetering in de bedrijfsvoering			PM
Cloud: vermindering kapitaallasten sw/hw naar 'pay per use'			PM

5. Sturing en monitoring

De provincie Groningen is continu in verandering. Naast digitalisering maken we grote stappen in bijvoorbeeld organisatieontwikkeling en de invoering van de Omgevingswet. Deze veranderingen hebben allemaal gevolgen voor de inzet van mensen en middelen en daarmee op de (verander)capaciteit van de organisatie. Veranderingen stemmen we daarom op elkaar af. Hierbij wordt maximaal aangesloten bij de organisatieontwikkelingen en nieuwe inrichting binnen de provincie. Nadere uitwerking van de sturing hierop wordt opgenomen in het Uitvoeringsprogramma van de digitaliseringsstrategie.

De monitoring van de doelen en activiteiten van de digitaliseringsstrategie voor Provinciale Staten verloopt via de reguliere P&C-cyclus. De voor- en najaarsmonitor en de jaarstukken zijn hiervoor de geëigende instrumenten. Bij (majeure) afwijkingen worden Provinciale Staten tussentijds geïnformeerd.

