

# Berenschot



## Quick Scan voor de Interprovinciale Innovatiestrategie

Rosa-May Postma

Roeland Stolk

# Inhoudsopgave

1

Opdracht en aanpak

2

Uitgangspunten voor de opbouw van de strategie

3

Bouwblokken en uitwerking op hoofdlijnen

Deel A: Inleiding

Deel B: Hoe digitale innovatie provinciaal gestimuleerd wordt

Deel C: Hoe digitale innovatie interprovinciaal gestimuleerd kan worden

#

Bijlagen

A. De context waarbinnen provincies zich bevinden

B. Selectie van voorbeelden van digitale innovatie bij provincies



# Leeswijzer

Voor u ligt de quick scan voor de interprovinciale innovatiestrategie die Berenschot heeft uitgevoerd. Dit document is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 1: Vraagstelling en opdracht. Hier schetsen we kort de aanleiding, de vraag van de opdrachtgever en onze aanpak.
- Hoofdstuk 2: Advies over de opbouw van de strategie. In dit deel presenteren we onze werkdefinitie en geven we ons perspectief op hoe een interprovinciale strategie sturend kan werken.
- Hoofdstuk 3: Bouwblokken en uitwerking op hoofdlijnen. In dit deel worden de belangrijkste bouwblokken voor de interprovinciale innovatiestrategie gepresenteerd. Dit deel start met een overzicht van alle bouwblokken, dat vervolgens per blok in drie delen wordt uitgewerkt. Dit betreft de volgende delen:
  - Deel A: Inleiding
  - Deel B: Hoe digitale innovatie provinciaal gestimuleerd wordt
  - Deel C: Hoe digitale innovatie interprovinciaal gestimuleerd kan worden
- Bijlagen
  - A. De context waarbinnen provincies zich bevinden
  - B. Mooie voorbeelden bij provincies die we hebben opgehaald



# Berenschot



1

Vraagstelling en opdracht

# Aanleiding

- Digitale technologieën hervormen de ene industrie na de andere. Dit heeft enerzijds te maken met het groeiende aanbod van technologische mogelijkheden (*technology push*), maar ook met de noodzaak om data en technologie te gebruiken om relevante vraagstukken te kunnen oplossen (*market pull*).
- Dit geldt zeker ook voor het Openbaar Bestuur. Overheden werken aan maatschappelijke opgaven die niet meer zonder data en technologie opgelost kunnen worden. Denk hierbij aan vraagstukken rondom mobiliteit, klimaatverandering, landbouw, woningbouw, milieu en het sociaal domein. Dergelijke opgaven vragen om een aanpak van **optimalisatie én transformatie**.
- De twaalf provincies werken via de Interprovinciale Digitale Agenda (IDA) intensief samen aan de digitale transformatie. Via vier interprovinciale werkgroepen worden accenten gelegd op bedrijfsvoering, dienstverlening, data en innovatie. De ontwikkeling van **digitale innovatie** is op alle beleidsterreinen van provincies noodzakelijk, van het stikstofdossier tot de woonopgave, van regionale economie tot onderhoud aan wegen en vaarwegen. Provincies willen digitaal innoveren in zowel nieuwe als bestaande werkprocessen. Daarnaast hebben de provincies een aanjagende rol bij de toepassing van digitale innovaties bij het MKB.

# Uw vraag en onze aanpak

**Uw vraag:** Het toenemende belang van digitale innovatie wordt breed onderkend binnen de overheid. Zo heeft innovatie een prominente plek gekregen binnen de Nederlandse Digitaliseringsstrategie en hebben diverse provincies een eigen strategische visie op digitale innovatie ontwikkeld. Er is echter nog geen overkoepelende, breed gedragen innovatiestrategie voor de 12 provincies. Binnen het spoor Innovatie wordt in 2021 gewerkt aan een Innovatiestrategie voor de provincies. Ter voorbereiding hierop heeft u Berenschot gevraagd een quick scan uit te voeren.

- In dit document worden de resultaten van deze quick scan gepresenteerd. Wij zijn gevraagd om **geordende bouwblokken** op te leveren, waarmee een strategie kan worden gemaakt. We zijn niet gevraagd om de strategie zelf te maken. Op basis van deze bouwblokken kan in 2021 een vervolgopdracht in de markt gezet worden voor het uitwerken van de eigenlijke innovatiestrategie.
- Op basis van de **documentstudie en de interviews** met alle provincies hebben we een analyse van alle opgehaalde informatie gemaakt. Dit beeld hebben we **getoetst in een validatiesessie** met alle betrokkenen van provincies. Vervolgens hebben we een synthese gemaakt die we hebben doorvertaald naar bouwblokken voor de strategie.
- De opdrachtgever heeft ons gevraagd om niet alleen te ordenen wat anderen gezegd hebben, maar om ook zelf een **expertoordeel** te geven over de opgehaalde informatie. Dat oordeel kent geen verdere onderbouwing dan eigen inzichten van ons als onderzoekers, op basis van ontwikkelingen bij andere overheden en bedrijven. Dit oordeel en eventuele aanbevelingen presenteren wij steeds in blauwe kaders.



# Berenschot



2

Uitgangspunten voor de opbouw van de strategie

# De definities die we hanteren

We werken in deze quick scan met de volgende definities:

- ✓ **Digitale innovatie** betreft de processen waarmee de overheid en de samenleving zichzelf in staat stellen om met behulp van data en technologie op vernieuwende wijze meer publiek resultaat te realiseren. Daaronder valt naast transformatie, ook optimalisatie (zolang het vernieuwend is).
- ✓ **Een provinciale innovatiestrategie** is de strategie waarmee een afzonderlijke provincie stuurt op het bevorderen van (digitale) innovatie.
- ✓ **Een interprovinciale innovatiestrategie** is de strategie waarmee interprovinciaal gestuurd wordt op samenhang en stimulatie van de provinciale strategieën om (digitale) innovatie te bevorderen.
- ✓ **Een bouwblok** betreft een kernelement of onderwerp dat een plek moet krijgen in de innovatiestrategie. We werken alle bouwblokken in deze *quick scan* op hoofdlijnen uit. In de daadwerkelijke strategie worden de bouwblokken in detail uitgewerkt.

## Advies Berenschot

Honderd mensen, honderd definities. Zo ook bij de provincies. Iedere provincie heeft zijn eigen voorkeuren over wat goede definities zijn. Sommigen houden van smal, zodat het concreet wordt. Anderen van breed, zodat alles eronder past. Op basis van de gesprekken denken wij dat bovenstaande synthese het meest passend voor de provincies gezamenlijk is. Zonder definities is het immers niet goed mogelijk te ordenen. Er zit een gedeelde noemer in (dus sluit niemand buiten) en het sluit aan bij definities die andere overheden hanteren.



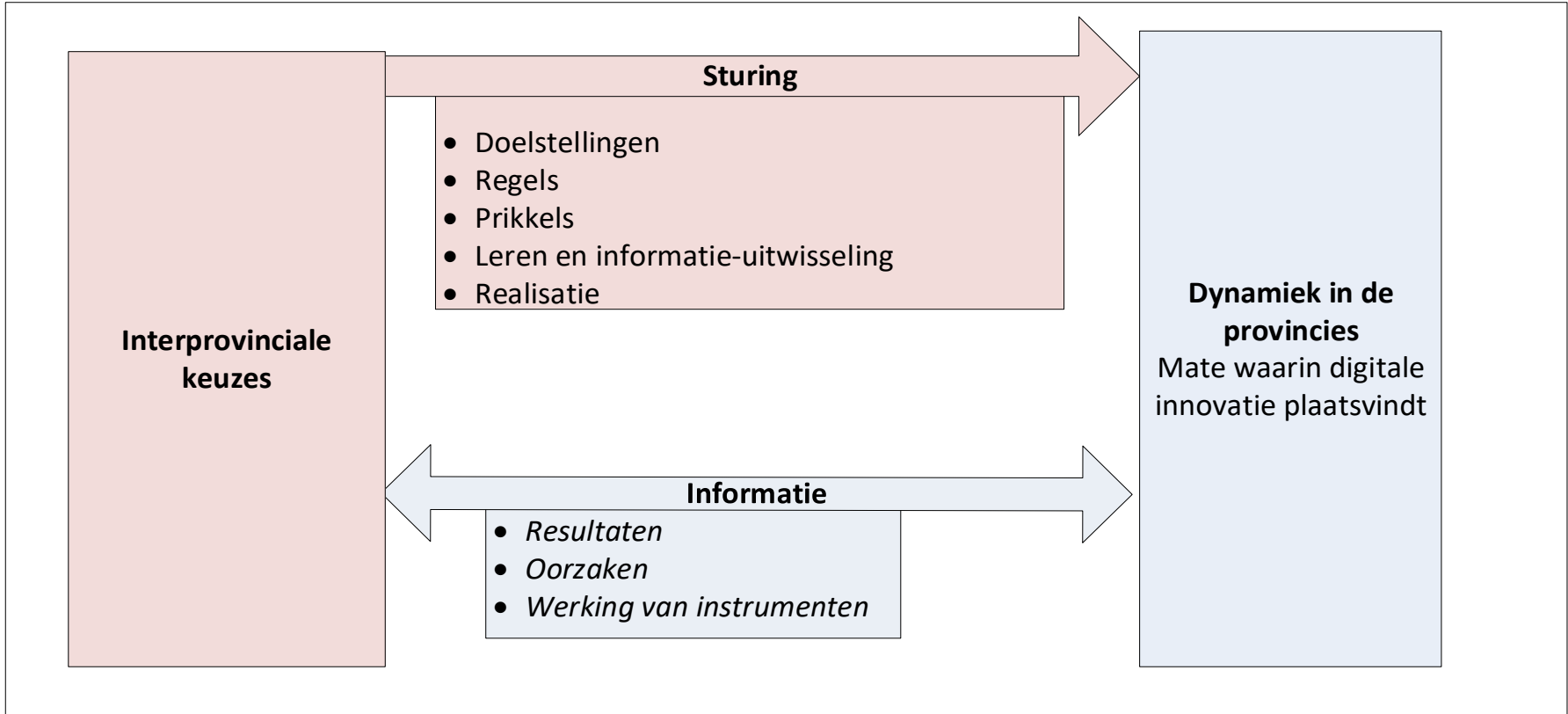
# Hoe een interprovinciale strategie sturend kan werken (1/2)

Ondanks het belang van definities, is er meer nodig om ervoor te zorgen dat een interprovinciale strategie ook een effect heeft. We zijn daarom de literatuur en de praktijk ingedoken en hebben de vraag onderzocht op welke manier een interprovinciale strategie ook effect kan hebben.

- In essentie adviseren we dat de interprovinciale strategie moet bestaan uit een **mix van vijf instrumenten**. Deze instrumenten betreffen:
  - ❑ **Doelen**. Dit zijn ambities, die in taal vevat zijn. Daarmee hebben ze een sturend effect op zichzelf (*"dit willen we"*)
  - ❑ **Regels**. Dit zijn afspraken, waar iedereen zich aan moet houden (*"dit moeten we"*)
  - ❑ **Prikkels**. Dit zijn beloningen bij gewenst gedrag of 'straffen' bij ongewenst gedrag. Hierdoor zijn mensen geneigd te doen wat wenselijk is (*"dit maken we aantrekkelijk om te doen"*)
  - ❑ **Leren en uitwisseling**. Dit zijn de structuren en processen waarmee mensen kennis en expertise delen en elkaar inspireren (*"dit is interessant om te ontdekken"*)
  - ❑ **Realisatie**. Dit zijn de voorzieningen waarmee samen ontwikkeld wordt. Dit kunnen oplossingen zijn die voor meerdere provincies ontwikkeld worden of specialistische expertise die iedereen kan benutten (*"dit maken we"*)
- Cruciaal is dat er ook **feedback** vanuit de provincies naar het interprovinciale niveau komt over de werking van de instrumenten. Niet alleen de verwachte, maar ook de onverwachte effecten. Op basis daarvan kan bijgesteld worden (zie ook het figuur op volgende slide).

# Hoe een interprovinciale strategie sturend kan werken

(2/2)



# Berenschot

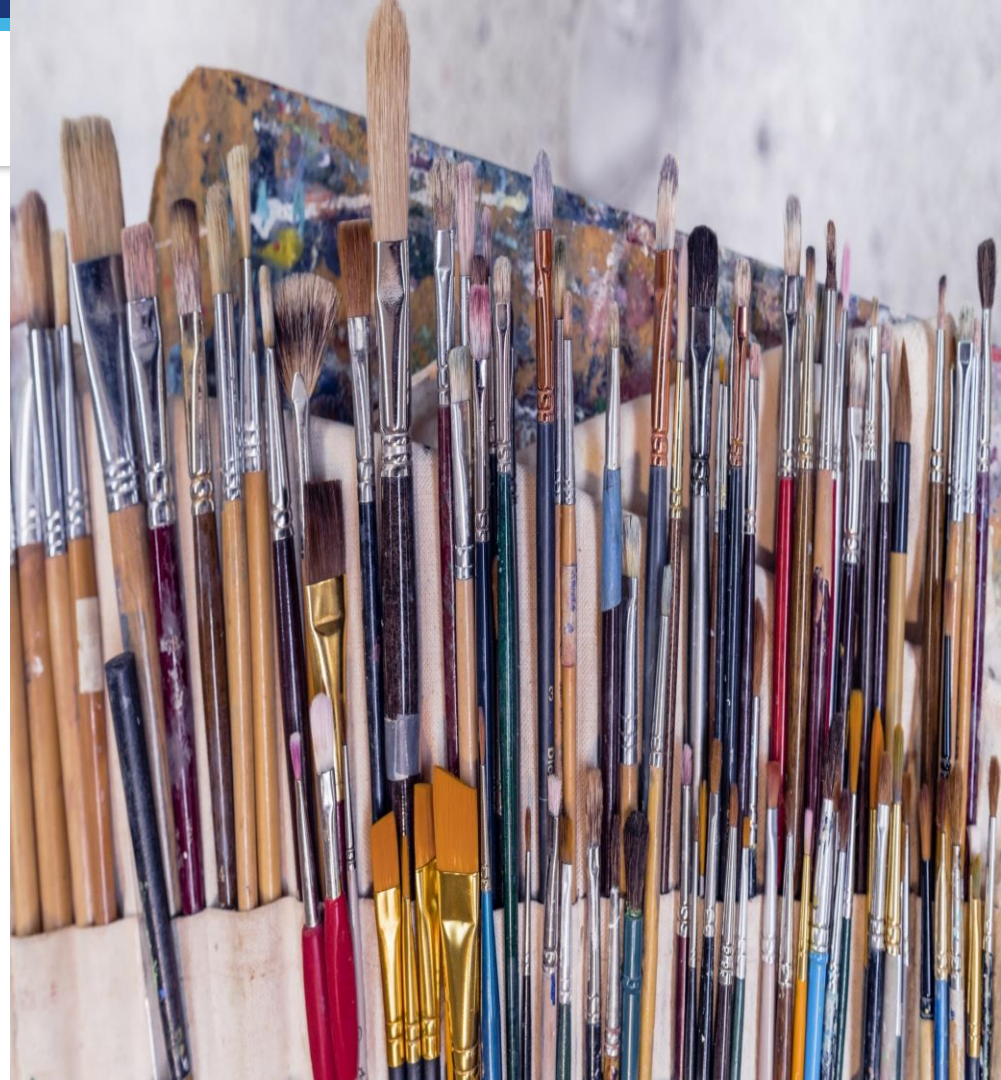


3

Bouwblokken en uitwerking op hoofdlijnen

## Toelichting vooraf

- In dit laatste deel ordenen wij de belangrijkste bouwblokken voor de interprovinciale innovatiestrategie. Deze zijn genoemd in de gesprekken, de validatiesessie of ze volgen uit de documentstudie.
- De invulling van de bouwblokken en de concrete keuzes worden gemaakt in het vervolgtraject. Daar waar wij vanuit eigen inzicht preluderen op een keuze, hebben we dit in een blauw blok aangegeven.
- Op de volgende slide wordt een overzicht van alle geordende bouwblokken gepresenteerd. In de slides daarna volgt de uitwerking per blok.



# De bouwblokken van de interprovinciale strategie

A

## Inleiding

1. Visie van de provincies op digitale innovatie
2. Uitgangspunten van interprovinciale samenwerking
3. Scope en opzet van de strategie
4. Het doel van de strategie

B

## Hoe digitale innovatie provinciaal gestimuleerd wordt

5. Wat verstaan provincies onder digitale innovatie?
6. Wat doen de provincies aan digitale innovatie?

C

## Hoe digitale innovatie interprovinciaal gestimuleerd kan worden

7. Wat moet interprovinciaal geleverd worden om de doelen van de strategie te realiseren?
8. Randvoorwaarden om een interprovinciale strategie goed van de grond te krijgen

# Berenschot



A

Deel A

De inleiding

# 1. Visie op digitale innovatie

In de introductie van de innovatiestrategie moet het volgende aanbod komen:

1. **Visie op digitale innovatie.** Provincies zien innovatie niet als een doel op zich, maar als een middel om publieke waarde op de provinciale opgaven te realiseren. De volgende elementen moeten in deze visie een plaats krijgen.
  - A. **Duiding van de autonome ontwikkeling.** De digitale transformatie komt voort uit voor provincies autonome ontwikkelingen
    - Beschrijving van technologische drivers
    - Beschrijving van ontwikkelingen in samenleving, bedrijfsleven en andere overheden (zie ook bijlage A)
  - B. **Richtinggevend perspectief voor de provincies.** Provincies moeten zich tot deze ontwikkeling verhouden en kunnen op sommige punten voorop lopen.
    - Vereist is transformatie van de eigen processen en optimalisatie binnen de eigen processen.
    - Vereist is dat provincies zich verhouden tot de digitale transformatie van het bedrijfsleven, de samenleving en andere overheden (zie ook bijlage A)
    - Samenwerking met publieke en private partijen
  - C. **Een basiskeuze voor snelheid.** Willen de provincies voorop lopen, slim volgen (bijv. met proven technology) of zijn verschillende snelheden per provincie mogelijk?

## Advies Berenschot

- Benoem dat de ontwikkelingen van digitale transformatie in de samenleving autonoom en onvermijdelijk zijn.
- Benoem dat optimalisatie alleen niet genoeg zal zijn. Er moet ook getransformeerd worden om over enkele jaren niet achter de muziek aan te lopen. Dit betreft niet alleen transformatie van diensten en processen, maar dit geldt organisatiebreed.

## 2. Uitgangspunten voor samenwerking & 3. Scope en opzet

2. **Uitgangspunten voor interprovinciale samenwerking op digitale innovatie.** Voor goede samenwerking zijn uitgangspunten nodig waarbinnen die samenwerking zich kan voltrekken. Daarin dient aan de orde te komen:
  - A. **De drijfveer om gezamenlijk te werken.** Passie of urgentie is noodzakelijk om iets gezamenlijk op te pakken.
  - B. **Het model voor samenwerking.** Er is een model voor samenwerking nodig en hoe te komen tot gezamenlijkheid. Dit betreft:
    - Model voor gezamenlijk delen van initiatieven en data
    - Model voor gezamenlijk ontwikkelen van initiatieven en data
    - Model voor gezamenlijk financieren van initiatieven en data
3. **Scope en opzet van de interprovinciale strategie.** Het moet duidelijk worden waar deze strategie wel en niet over gaat. Daarin dient aan de orde te komen:
  - A. **Verhouding tussen provinciale strategieën en interprovinciale strategie.** Wat staat voorop?
  - B. **Eigenaar van de strategie.** Wie gaat/gaan hierover en waarop en hoe worden zij afgerekend?

### Advies Berenschot

- **Samenwerkingsmodel.** Vergeet het samenwerkingsmodel niet. Het voelt vaak het minst nodig, maar het is het meest nodig. Besteed in de volgende fase tijd aan de uitwerking hiervan.
- **Verhouding.** Maak het stimuleren van de provinciale strategieën uitgangspunt voor de interprovinciale strategie.
- **Eigenaarschap.** Maak één persoon verantwoordelijk en kies voor vertegenwoordiging per provincie.
- **Aansluiting.** Zoek aansluiting bij reeds bestaande interprovinciale producten zoals de Gids Ethiek en data governance.



## 4. Het doel van de strategie

In de beschrijving van het doel van de innovatiestrategie moet het volgende aan bod komen:

1. **Gedeelde noemer van het brede doel.** De geïnterviewden zijn het eens; een interprovinciale innovatiestrategie moet synergie opleveren tussen provincies en een kapstok bieden met richtlijnen en handvatten, waar provincies eigen invulling aan kunnen geven. De strategie moet richting geven en faciliteren, zonder een harde inrichting op te leggen. De strategie moet innovatie stimuleren op provinciale opgaven en duiding geven aan hoe digitale innovatie tot stand moet komen.
2. **Meerwaarde van de strategie.** Ook hier is consensus. Een interprovinciale innovatiestrategie is van toegevoegde waarde als:
  - Er iets bereikt wordt wat de provincies afzonderlijk niet of minder goed kunnen bereiken.
  - Projecten en initiatieven efficiënter en/of effectiever worden.
  - Er uitwisseling van kennis plaatsvindt.
  - Er uitwisseling van projecten en opschaling plaatsvindt.
  - Er een stimulerend effect is op provincies die niet zo hard bezig zijn met innovatie.
  - De provincies een blok kunnen vormen richting Rijk en Europa voor steun en middelen.
  - Er voorzieningen komen waar alle provincies gebruik van willen maken. Vooral als individuele provincies deze voorzieningen afzonderlijk niet of minder goed kunnen realiseren.

### Advies Berenschot

- De consensus is mooi en wezenlijk (niet eenvoudig te realiseren bij een groep overheden), maar de doelen zijn nog wat abstract. We adviseren in de volgende fase concreet te worden naar beoogde effecten. Wat wil je zien over twee jaar? Wij zouden zeggen: de provincies zijn tenminste middenmotor in innoverend Nederland, bijvoorbeeld door het gezamenlijk ontwikkelen van een transformatie aanpak. Daarbij realiseren we ons dat niet iedereen het daar over eens is, maar het lijkt ons goed om dit te bediscussiëren.

# Berenschot



B

## Deel B

Hoe digitale innovatie provinciaal gerealiseerd wordt

## 5. Wat verstaan provincies onder digitale innovatie

(1/2)?

Een goede strategie over digitale innovatie eist dat duidelijk is **wat precies onder digitale innovatie wordt verstaan**. De volgende aspecten zijn benoemd en dienen een plek te krijgen:

1. Met digitale innovatie bedoelen provincies **vernieuwingen met data en technologie in concrete (werk)processen** waarmee provincies waarde leveren voor burgers, ondernemers en andere partners. Die waarde kan ook randvoorwaardelijk zijn (zoals goede bedrijfsvoering of een inkoopbeleid dat rekening houdt met eigenaarschap van data).
2. Dat betekent dat **innovatie als breed begrip** gepositioneerd moet worden. Elementen uit de gesprekken die benoemd moeten:
  - A. Innovatie heeft betrekking op vernieuwingen in opgaven en niet alleen op een middel (geen platform om het platform) Innovatie is daarmee niet alleen technologisch, maar ook sociaal van aard (hoe werken we ermee).
  - B. Innovatie kan zowel betrekking hebben op eigen processen als op samenwerkingsprocessen en processen van anderen.
  - C. Innovatie gaat om optimaliseren of transformeren. Optimaliseren is een verbetering van iets bestaands en transformeren is een product of service fundamenteel veranderen.
  - D. Innovatie gaat over de impact van digitale technologie op ruimte en economie en hoe de provincie daarop moet anticiperen. De provincie moet een gesprekspartner voor de omgeving zijn en innovatie in zijn omgeving stimuleren.

### Advies Berenschot

- Digitale innovatie is naar ons inzien omvattender dan dat in gesprekken is geformuleerd. Het gaat naar ons inzicht ook om het vernieuwen van de organisatie als geheel (naast werkprocessen en dienstverlening).
- Er zijn provincies die een brede definitie prevaleren boven een enge definitie en vice versa. Wij adviseren om voor een brede definitie te kiezen.

## 5. Wat verstaan provincies onder digitale innovatie

(2/2)?

3. In alle gesprekken kwam aan de orde dat **het proces van digitale innovatie samenwerking vereist binnen de organisatie**. Dat moet in de strategie een plek krijgen. Relevante aspecten zijn:
  - Digitale innovatie komt tot stand wanneer **mensen die verantwoordelijk zijn voor de opgaven samenwerken met mensen die verstand hebben van data en/of technologie**. De waarde (en daarmee de innovatie) wordt gerealiseerd als deze wordt doorgevoerd in een regulier proces waar burgers, bedrijven of overheden wat van (kunnen) merken.
  - Innovatie **begint vaak klein** en in veilige omgevingen (waar je fouten mag maken).
  - Je moet ook in staat zijn te **stoppen als iets niet werkt**. Afbreken is altijd een optie bij goed innovatiemanagement.
  
4. **De kunst bij innovatie is niet alleen opstarten, maar ook opschalen en verankeren**. Dit vereist dat innovatie ingebed is. Er worden vier fases doorlopen om innovatie goed van de grond te krijgen:
  - Het maken van een agenda
  - Het realiseren van experimenten
  - Het verbreden van de experimenten naar de primaire processen
  - Het verankeren van innovatie in de primaire processenDit eist bestuurlijk draagvlak, commitment van het managementteam en uitvoeringskracht. Die uitvoeringskracht bestaat niet alleen uit innovatoren, maar juist ook uit domeinverantwoordelijke en juristen

### Advies Berenschot

- Benoem in de interprovinciale strategie dat de provinciale organisatie breed gecommitteerd moet zijn voor digitale innovatie. Besteed aandacht aan hoe innovatie gemanaged wordt. Er zijn meerdere wegen naar Rome mogelijk, maar je komt er niet zonder een pad.

## 6. Wat doen provincies aan digitale innovatie?

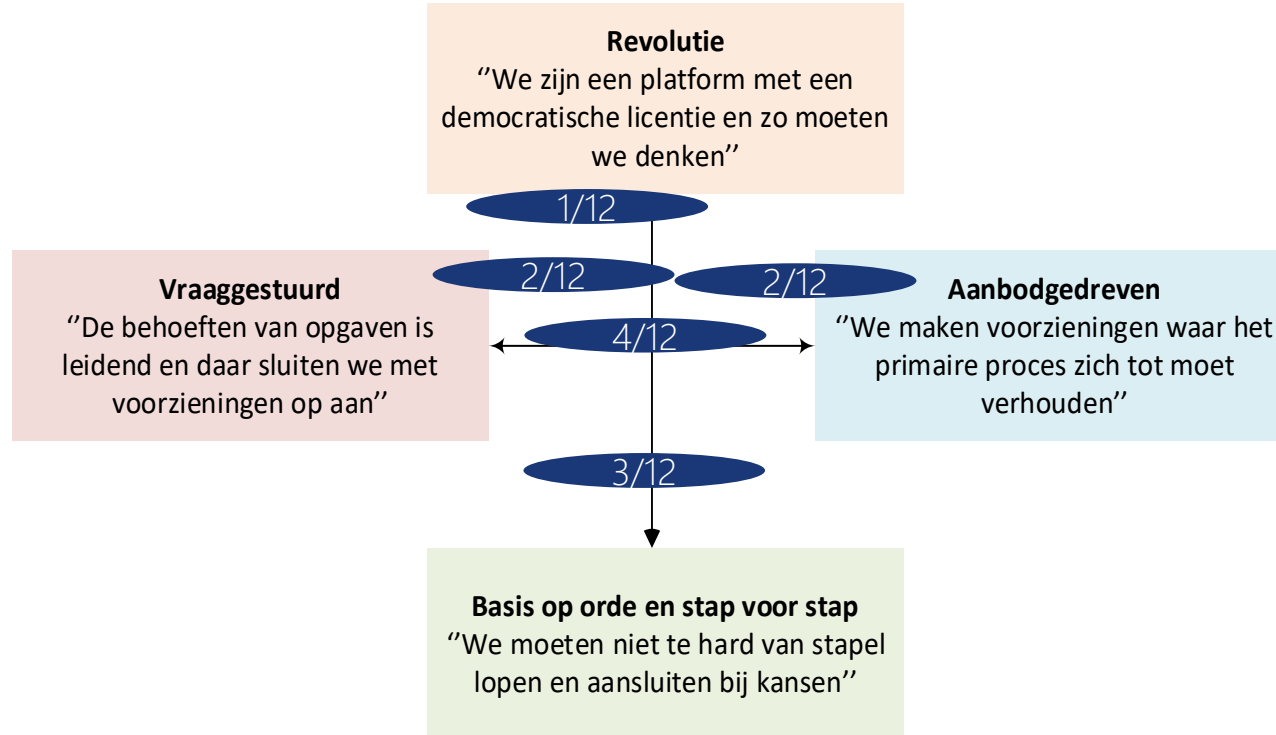
We hebben diverse provinciale documenten over digitalisering en digitale innovatie gelezen. Hieruit volgt het volgende beeld:

1. Een deel van de provincies geeft digitale innovatie een nadrukkelijke plek in hun (digitaliserings)strategie, maar nog niet iedere provincie doet dit.
2. De meeste strategieën gaan uit van **leren en inspiratie**. Een enkele vanuit een beetje **kaderstelling**. Echt dwingend is er in onze optiek geen enkele.
3. Sommige provincies hebben iemand aangenomen die **verantwoordelijk is voor innovatie**, anderen niet.
4. De strategieën kennen een **verschillende insteek**:
  - Een deel redeneert vanuit vraag/opgaven
  - Een deel redeneert vanuit aanbod/voorzieningen
  - Een enkele redeneert vanuit revolutie en voorop lopen
  - Een enkele redeneert vanuit basis op orde en stap voor stap voorwaarts
5. We hebben de 12 provincies naar eigen inzicht geordend langs deze assen (zie volgende slide). Daarbij geldt dat er uiteraard verschillen zijn per domein. Desalniettemin zijn deze algemene verschillen zichtbaar als je de stukken analyseert. Deze verschillen in insteek leiden tot verschillende wensen en (potentieel) tot spraakverwarring en irritatie.

### Advies Berenschot

- We delen de opvatting van een aantal betrokkenen bij de validatiesessie dat vanuit de verschillen een interprovinciale strategie niet één groot compromis moet zijn, maar dat hij moet stimuleren en ruimte moet bieden voor verschillende snelheden.

# Insteek 12 provinciale strategieën geplot op assenstelsel



# Berenschot



C

## Deel C

Hoe digitale innovatie interprovinciaal gestimuleerd kan worden

# 7. Wat moet interprovinciaal geleverd worden om het doel van de strategie te realiseren?

## Instrumenten

In essentie adviseren we dat de interprovinciale strategie bestaat uit een mix van vijf bestuurskundig instrumenten\*. Deze betreffen:

- **Doelen.** Dit zijn ambities, die in taal vervat zijn. Daarmee hebben ze een sturend effect op zichzelf ("dit willen we")
- **Regels.** Dit zijn afspraken, waar iedereen zich aan moet houden ("dit moeten we")
- **Prikkels.** Dit zijn beloningen bij gewenst gedrag of inperkingen bij ongewenst gedrag. Hierdoor zijn mensen geneigd te doen wat wenselijk is ("dit maken we aantrekkelijk om te doen")
- **Leren en uitwisseling.** Dit zijn de structuren en processen waarmee mensen kennis en expertise delen en elkaar inspireren ("dit is interessant om te ontdekken")
- **Realisatie.** Dit zijn de voorzieningen waarmee samen ontwikkeld wordt. Dit kunnen oplossingen zijn die voor meerdere provincies ontwikkeld worden. Het kan ook bestaan uit specialistische expertise die iedereen kan benutten. ("dit maken we")

Cruciaal is dat er ook **feedback** vanuit de provincies naar het interprovinciale niveau komt over de werking van de instrumenten. Niet alleen de verwachte, maar ook de onverwachte effecten. Op basis daarvan kan bijgesteld worden

- Op de volgende slide hebben we de wensen van de gesprekspartners geordend van wat interprovinciaal geregeld moet zijn. We geven mogelijkheden op drie lijnen:
  1. **Light.** Instrumenten waarvan iedereen vindt dat ze interprovinciaal geregeld moeten zijn.
  2. **Medium.** Instrumenten waarvan het grootste deel vindt dat ze interprovinciaal geregeld moeten zijn.
  3. **Heavy.** Instrumenten waarvan een deel (maar meer dan één) vindt dat ze interprovinciaal geregeld moeten zijn.
- Bij de uitwerking van de strategie moet concreet gekozen worden wat wel én wat niet te doen. Daarbij kan per provinciale opgave voor een andere aanpak én samenwerkingsvorm gekozen worden.

*\* Deze vijf instrumenten zijn gebaseerd op een onderscheid zoals gemaakt in bekende bestuurskundige theorieën van onder meer Roel in't Veld en de NSOB*



Soort instrument/ categorie	Doelen	Regels	Prikkels	Leren	Realisatie
A. Light	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliciet maken wat we met innovatie bedoelen en wat daar voor nodig is binnen provincies</li> <li>• Digitale innovatie -in brede definitie- expliciet als doelstelling omarmen</li> <li>• Wens tot innovatie aantrekkelijk uitdragen binnen provincies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Geen wensen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een wedstrijd: interprovinciale award voor beste innovatie (-initiatief)</li> <li>• Er moet gewerkt worden aan de beïnvloeding van een innovatiecultuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delen van bestaande interprovinciale producten én werkwijzen</li> <li>• Ontmoetingen faciliteren tussen primair proces en data/technologie</li> <li>• Ontmoetingen faciliteren met partners en samenleving</li> <li>• Maken van een gemeenschappelijke taal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerkingsmodel maken voor ontwikkeling en opschaling over provincies heen</li> <li>• Uitwisselen van capaciteit, kennis, oplossingen en expertise</li> </ul>
B. Medium * incl. scenario A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concrete doelstellingen verbinden aan digitale innovatie</li> <li>• Gezamenlijk gesprekken voeren met CBS, VNG en Rijk</li> <li>• Blok vormen in lobby</li> <li>• Bestuurlijk kiezen voor gezamenlijk programma met middelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verplicht stellen van delen producten en kennis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezamenlijk Innovatielab opzetten met middelen</li> <li>• Aanpak voor opschalen experimenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis gestructureerd verzamelen, delen en publiceren op platform (digitaleprovincies.nl?)</li> <li>• Boek schrijven: innovatie in de provincie</li> <li>• Creëren van ruimte voor experimenten, ruimte voor falen en leren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezamenlijk opzetten van projecten</li> <li>• Gezamenlijk aannemen van specialistische expertise (technisch en juridisch)</li> <li>• Opzetten denktank digitale innovatie</li> </ul>
C. Heavy * incl. scenario A&B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provincies positioneren als publieke voorloper op innovatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verplicht stellen gezamenlijke taal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Geen wensen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezamenlijke innovatiemanager die moet stimuleren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezamenlijk programma voor productontwikkeling per domein</li> </ul>

# Advies Berenschot

- Maak interprovinciaal innoveren niet vrijblijvend. Formuleer concrete doelstellingen en geef aan wanneer een innovatie geslaagd is. Zo wordt het meetbaar.
- Er moeten verschillende snelheden mogelijk zijn waarmee provincies werken aan innovatie. De ene provincie is nu eenmaal verder dan de andere.
- Traditioneel bestaan overkoepelende strategieën vooral uit leren en uitwisseling. Daarmee komt meestal weinig tot stand. We adviseren dus om bij de interprovinciale strategie niet alleen op leren in te zetten, maar ervoor te zorgen dat alle instrumenten in de mix zitten.
- Vanuit die hoedanigheid adviseren wij tenminste een aanpak in de categorie medium en met een mix van alle instrumenten.
- We adviseren om een afspraak te maken over hoe en wanneer bijgesteld wordt. Dit wordt vaak vergeten. Ook moeten mensen en middelen beschikbaar worden gemaakt om dit te kunnen realiseren. De hoeveelheid is afhankelijk van het te kiezen scenario.
- Tot slot, ook interprovinciaal speelt de vraag naar opschaling. Geef daarom in de strategie aandacht aan de vraag hoe initiatieven binnen één provincie opgeschaald kunnen worden naar meerdere provincies. Daar is een procesaanpak voor nodig.

## Advies Berenschot

---

- Het is uiteraard mogelijk om per provinciale opgave te differentiëren in zwaarte en vorm van samenwerking. Waar bij de ene opgave een zware vorm van samenwerking gewenst is, hoeft dat voor een andere opgave niet zo te zijn. We adviseren daarom om in het vervolgtraject onderzoek te doen naar welke vorm van samenwerking past en gewenst is bij de verschillende opgaven.
- Het is daarbij zaak om eerst in kaart te brengen op welke opgaven überhaupt interprovinciale samenwerking m.b.t. digitale innovatie gewenst is. Daarna kan per opgave de zwaarte van samenwerking worden bepaald.

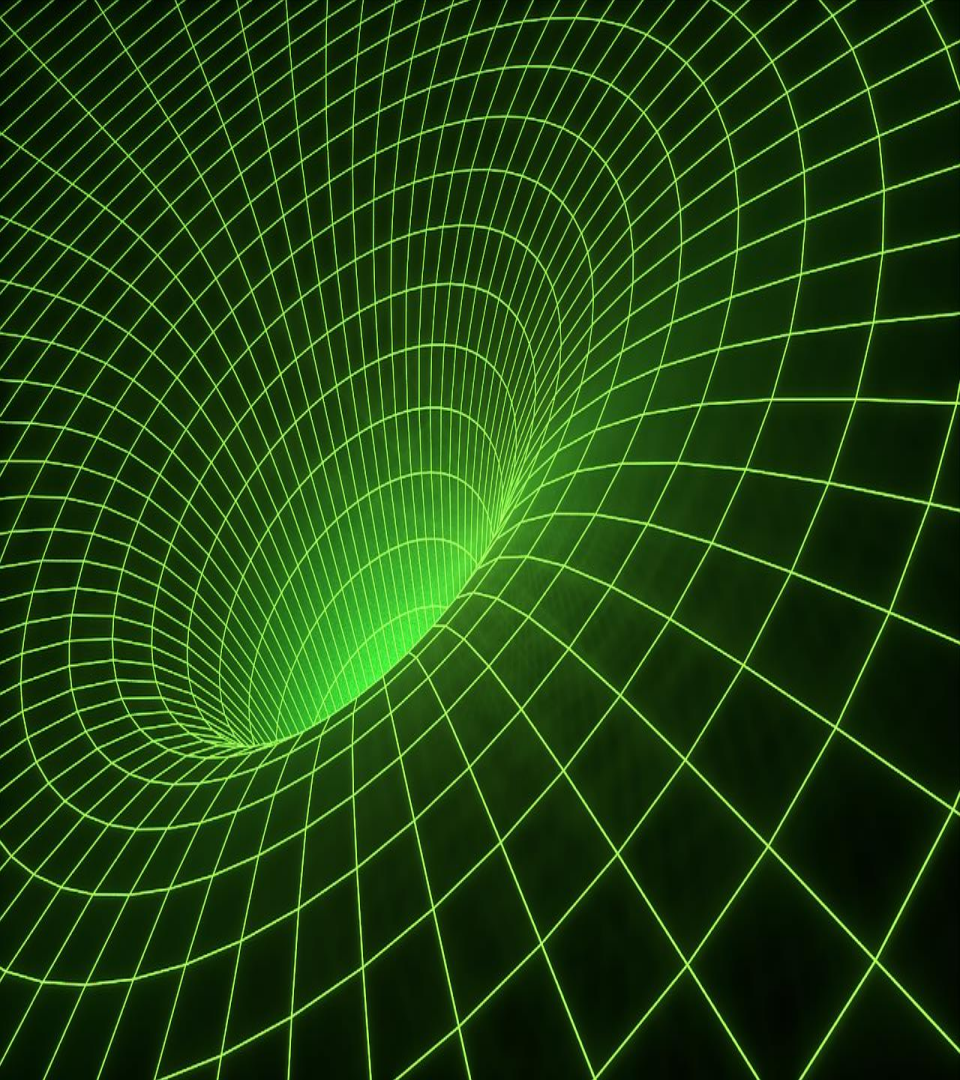
## 8. Randvoorwaarden om de strategie goed van de grond te krijgen

Met voorgaande bouwblokken kan naar ons inzicht een ambitieuze strategie worden neergelegd. De hamvraag na zo'n strategie is dan altijd: **wie gaat de verantwoordelijkheid nemen om hem uit te voeren en met welke middelen?** Het antwoord op die vraag hangt natuurlijk af van de omvang van de inhoudelijke keuzes. Vanuit de gesprekken en vanuit andere domeinen, is het duidelijk dat in de strategie in dit laatste hoofdstuk uitspraken gedaan moeten worden op de volgende elementen:

1. **Mandaat en sturing.** De strategie is van alle provincies samen. Maar wie heeft het mandaat om de strategie uit te voeren? Daar moet ook een keuze in gemaakt worden. Dat geldt ook voor de vraag hoe gezamenlijk besloten wordt tot bijstellingen.
2. **Mensen en middelen.** Er zijn mensen nodig die werken aan de gezamenlijke infrastructuur (als idee is een gezamenlijk mobiel innovatieteam benoemd). Er zijn middelen nodig om activiteiten te financieren. Over hoeveel nodig is moet in de volgende fase een knoop worden doorgehakt.
3. **Monitoring resultaten.** De resultaten van de uitvoering van de strategie moeten inzichtelijk worden gemaakt.

### Advies Berenschot

- **Mandaat en sturing.** Wij adviseren dat zowel op bestuurlijk (als ambassadeur) als directieniveau (als ambtelijk verantwoordelijke) één persoon namens de provincies het mandaat krijgt te sturen op de strategie. We adviseren een stuurgroep met vertegenwoordiging uit alle provincies om bij te sturen.
- **Mensen en middelen.** Wij adviseren een serieuze programmamanager en een serieus budget.



# Berenschot

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

 /berenschot

# Berenschot



#

Bijlagen

## A. De context waar binnen provincies zich bevinden

Ook vanuit andere bestuurslagen wordt aandacht besteed aan het onderwerp digitale innovatie. De belangrijkste ontwikkelingen worden hieronder geschetst:

- **Rijk – De Nederlandse Digitaliseringsstrategie.** Met als belangrijkste prioriteiten, thema's en acties:
  - Artificial Intelligence. Maatschappelijke en economische kansen van AI verzilveren, de publieke belangen bij AI borgen en zodoende bijdragen aan welvaart en welzijn. Onder meer via de Nederlandse AI Coalitie.
  - Data delen en -toegang. Vrijwillig data delen stimuleren en daarover afspraken; op initiatief van het kabinet in mei 2019 een groep datadeelinitiatieven, branches, bedrijven en kennisinstellingen samengebracht
  - Digitale vaardigheden en inclusie
  - NL DigiBeter. Digitale dienstverlening van de overheid veilig en gebruiksvriendelijk vormgeven, belangrijke gegevens betrouwbaar en veilig verwerken en opslaan en informatie begrijpelijk voor iedereen.
  - Digitale connectiviteit. Het Actieplan Digitale Connectiviteit betreft een integraal plan voor zowel de vaste als de mobiele infrastructuur.
  - Digitale weerbaarheid. Digitale slagkracht en weerbaarheid van bedrijven, burgers en de overheid zelf.
- **CBS Data Ecosysteem.** In het data-ecosysteem worden samenwerkingsverbanden tot stand gebracht voor het vraaggestuurd ontwikkelen van nieuwe producten, diensten, technologieën en innovatieve ideeën.
- **Digikompass Waterschappen.** De waterschappen onderschrijven de missie van NL DigiBeter
- **VNG.** Ontwikkelingen rondom Common Ground
- **EDIH.** Provincies werken samen met de VNG samen aan de opzet van een "European digital innovation hub" (EDIH) voor publieke dienstverlening.

## B. Selectie van voorbeelden van digitale innovaties bij provincies

- 1 Datakamp faciliteert de energietransitie – Provincie Zuid-Holland
- 2 Slimme LED lantarenpalen – Provincie Noord-Brabant
- 3 Platform stimuleert de arbeidsmarkt – Provincie Zeeland
- 4 AI voor natuurmonitoring – Provincie Fryslân
- 5 Blockchain binnenvaart – Provincie Zuid-Holland





# 1. Datakamp faciliteert de energietransitie – provincie Zuid-Holland

- De provincie Zuid-Holland deed mee aan een datakamp van de gemeente Den Haag en het Centraal Bureau voor de Statistiek in het kader van de energietransitie.
- Gegevens van huishoudens, waaronder het rendement van zonnepanelen, werden verzameld en geanalyseerd. Deze informatie kan worden gecombineerd met andere digitale innovaties, zoals een platform dat de vraag en aanbod van elektriciteit tussen consumenten en aanbieders faciliteert.
- Met deze inzichten kan mogelijk een bijdrage worden geleverd aan de kerntaken van de provincie op het gebied van energie en duurzaamheid.



## 2. Slimme LED lantarenpalen – provincie Noord-Brabant

- De provincie Noord-Brabant gaat de lantarenpalen langs de provinciale wegen vervangen door slimme LED lantarenpalen. Deze nieuwe lantarenpalen hebben de mogelijkheid om te worden voorzien van twee sensoren.
- Het doel van één sensor ligt al vast, namelijk de onderlinge communicatie van de lantarenpalen ten behoeve van onder andere efficiënter onderhoud.
- Voor de tweede sensor zijn er talloze opties en doet de mogelijkheid zich voor effectiever beleid uit te voeren. Bijvoorbeeld op het gebied van verkeersveiligheid door het analyseren van het rijgedrag van voorbijkomende automobilisten.

### 3. Platform stimuleert de arbeidsmarkt – provincie Zeeland

- De provincie Zeeland heeft een platform gelanceerd waarop het aanbod op het gebied van ondernemen, wonen, werken en studeren beschikbaar wordt gesteld.
- De informatie wordt gepersonaliseerd en heeft betrekking op de regio en faciliteiten. Zeeland probeert op deze manier de aantrekkelijkheid van vacatures te verhogen.
- De provincie stelt hiermee een kaartenbak op van sollicitanten. Dit kan de wervingsprocedures bij Zeeuwse bedrijven ondersteunen doordat vacatures zichtbaarder zijn en eenvoudiger vervuld kunnen worden. Daarmee wordt bijgedragen aan het terugdringen van het tekort op de arbeidsmarkt.

## 4. AI voor natuurmonitoring – provincie Fryslân

- De provincie Fryslân maakt gebruik van satellietbeelden en AI voor natuurmonitoring.
- De satellietbeelden worden zeer frequent geleverd en bevatten meer kleurinformatie dan het menselijk oog kan waarnemen. Via AI kunnen enorme stukken land “bekeken” worden en er kan voorspeld worden om welk type vegetatie het gaat, waarbij de frequentie van de output niet 6 of 12 jaar bedraagt, maar jaarlijks.
- Natuurmonitoring is normaliter een kostbare aangelegenheid en betreft bijna altijd mensenwerk; periodiek het veld in om te bepalen welke veranderingen in de vegetatie hebben plaatsgevonden. Nu kan dit veel sneller door de combinatie van AI en satellietbeelden te gebruiken.



## 5. Blockchain binnenvaart – provincie Zuid-Holland

- De provincie Zuid-Holland voerde een pilot uit om de binnenvaart administratie te digitaliseren in een blockchain applicatie. De pilot is afgerond en er wordt actief gekeken naar de opschaling hiervan.
- De pilot is gedaan met het verplichte document 'Annex VII' voor het verschepen van plastic afval over binnenwateren. Door documenten op de blockchain te zetten hadden toezichthouders real-time toezicht op de documenten.
- De klassieke wijze van documentatie en administratie zorgt voor een grote administratieve last voor zowel bedrijven als toezichthouders. Daarom was het doel van de pilot is om de controle- en handhavingprocedures te vereenvoudigen, de bezettingsgraden van de schepen te verhogen en een real-time inzicht in de documenten te creëren.