

De verdere ontwikkeling en animeren van een Vlaams ecosysteem inzake Smart Cities

Voorstel van governance-structuur

In opdracht van het Agentschap
Innoveren & Ondernemen
Juli 2020



KPMG

**COMMON
GROUND**
ruimte maken

"Smart Region Governance"-model | Context & doelstelling



CONTEXT

- Momenteel lopen er op Vlaams niveau verschillende, en zeer diverse, **initiatieven, projectoproepen, programma's en prijsuitreikingen**, gerelateerd aan Smart Cities, wat leidt tot een **versnippering**. Dit heeft geleid tot een **versnippering van initiatieven, focus en middelen**, die beter ingezet zouden kunnen worden.
- Daarnaast werd in de landschapsanalyse reeds geschetst dat ecosysteemactoren nood blijken te hebben aan een **inzichtelijk, overtuigend en gedragen samenwerkingsmodel** tussen overheid enerzijds (zijnde het regionaal en administratief-politiek ecosysteem), en alle overige actoren van het ecosysteem anderzijds. Daaraan gelinkt, leeft in het ecosysteem ook de nood aan **een heldere en expliciete taak- en rolverdeling** die de (betrokken) Vlaamse overheidsdiensten, en bij uitbreiding ook de overige actoren, kunnen opnemen.



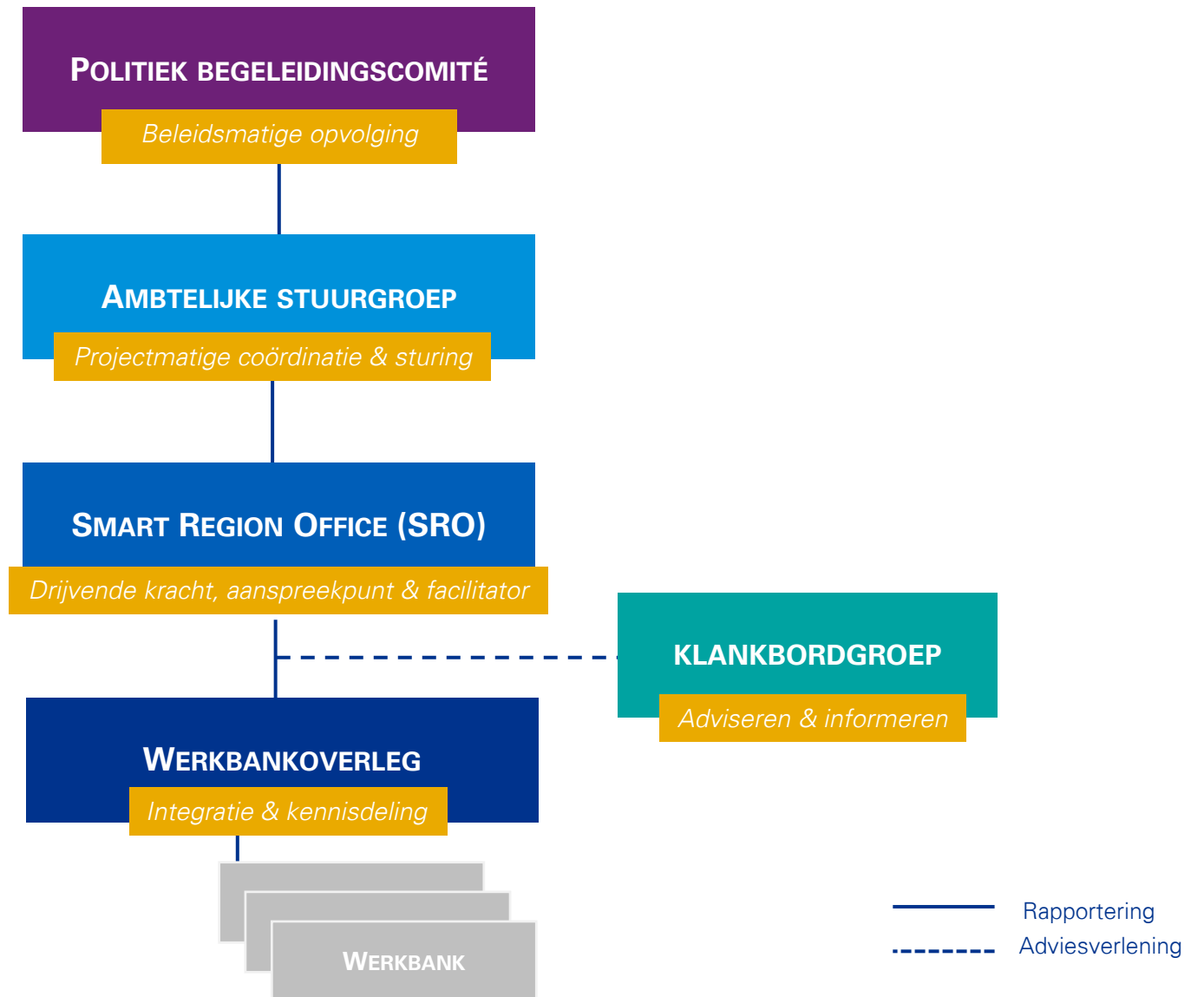
DOELSTELLING(EN)

- Een **"Smart Region Governance"-model** kan aan deze noden tegemoet komen door op een **transparante en gestructureerde manier** de Vlaamse overheidsdiensten én de noodzakelijke actoren elk **een plaats en afgebakende rol toe te wijzen binnen het Smart City ecosysteem**, waarbij ook het **eigenaarschap** en de **impact op de budgetten** in kaart gebracht kan worden.
- De **urgentie** voor de implementatie van dergelijk governance-model ligt **hoog**, gezien dergelijke rolverdeling immers toelaat een **programma** vorm te geven dat een **nieuwe impuls** kan geven aan de **opschaling van Smart Cities** in Vlaanderen, met hierbij de **uitrol, concretisering en integratie van de werkbanken** als cruciaal element.
- Het zal vervolgens mogelijk zijn om elk van de Vlaamse overheidsdiensten in te passen of te mappen op een voor Vlaanderen geldende **Open City Architectuur (VLOCA)**, waarbij elke Vlaamse overheidsdienst op haar sterktes kan spelen. Daarnaast maakt een dergelijk governance-model het mogelijk om de **consistentie** tussen ieders rol en de op te nemen taken en initiatieven, te bewaken.
- Het is daarnaast ook noodzakelijk dat de Vlaamse overheidsdiensten - na de verdeling van rollen en taken – een **officieel mandaat** krijgen om in te staan voor het **aanbod van** de aan hen toegewezen **dienstverlening**, opdat het ook voor de ecosysteemactoren duidelijk wordt welke overheidsdienst als **aanspreekpunt** voor bepaalde dienstverlening zal fungeren.

Voorstel van "Smart Region Governance"-model | Governance-model met overlegorganen op verschillende niveaus

Het governance-model omvat de volgende elementen:

- ✓ **5 overlegorganen**, waarvan 3 organen reeds opgericht werden binnen de structuur van de VLOCA
- ✓ Verschillende **invalshoeken**
- ✓ Aanvullend en **complementair** aan elkaar
- ✓ Elk met eigen **rol, kerntaak** en **samenstelling**
- ✓ Smart Region Office als **programmabureau**, dat:
 - ✓ Enerzijds toeziet op de uitvoer van de werkbanken en het werkbankoverleg
 - ✓ Anderzijds de (terug)koppeling voorziet naar de beslissingsorganen
- ✓ Geeft **verhoudingen / rapporteringslijnen** weer



Voorstel van "Smart Region Governance"-model | Toelichting bij de overlegorganen

Voor elk van de overlegorganen die deel uitmaken van het governance-model, worden hieronder telkens het **doel** van het overlegorgaan, de **samenstelling** en de **belangrijkste rollen en verantwoordelijkheden** weergegeven. Elementen waar tot op heden nog geen voldoende zicht op bekomen werd, worden in het oranje aangeduid.

	<i>Doel</i>	<i>Samenstelling</i>	<i>Belangrijkste rollen en verantwoordelijkheden</i>
POLITIEK BEGELEIDINGSCOMITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Beleidsmatige opvolging door de bevoegde ministers, met de mogelijkheid om bij te sturen, en in te zetten op een structurele verankering van de resultaten van de werkbanken in het beleid. • Voorzien van sturing en advies voor de ambtelijke stuurgroep bij het maken van strategische keuzes. 	<p>Trekker: TBD</p> <p>Voorstel van leden: (Vertegenwoordigers van) de volgende Vlaamse ministers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Minister-President • De minister bevoegd voor Economie, Innovatie en Werk • De minister bevoegd voor het Binnenlands Bestuur en Stedenbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzien van sturing en advies voor de ambtelijke stuurgroep bij het maken van strategische keuzes. • Dit begeleidingscomité zal door de ambtelijke stuurgroep op periodieke tijdstippen geïnformeerd te worden over de verschillende lopende acties en activiteiten (bv. communicatieacties, opmaak strategie & governance, acties werkbanken, ...). • Nationale afstemming omtrent aan Smart Cities gerelateerde projecten

Voorstel van "Smart Region Governance"-model | Toelichting bij de overlegorganen

	<i>Doel</i>	<i>Samenstelling</i>	<i>Belangrijkste rollen en verantwoordelijkheden</i>
AMBTELIJKE STUURGROEP	<ul style="list-style-type: none"> De ambtelijke stuurgroep wordt door het SRO op periodieke momenten op de hoogte gebracht / geïnformeerd van de gemaakte vorderingen binnen de werkbanken. Op die manier kan de ambtelijke stuurgroep de uitvoer van activiteiten binnen de werkbanken bijsturen – indien nodig – en verifiëren dat deze 'on track' blijven en de juiste focus behouden en resultaten genereren. 	<p>Trekker: TBD</p> <p>Voorstel van leden: Leidinggevenden van de volgende Vlaamse diensten:</p> <ul style="list-style-type: none"> Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB); Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO); Agentschap Informatie Vlaanderen (AIV); Vereniging van Vlaamse Steden & Gemeenten (VVSG); Kenniscentrum Vlaamse Steden (KCVS) (optioneel) 	<ul style="list-style-type: none"> Opvolgen, begeleiden en waar nodig bijsturen van de werkbanken Deze stuurgroep dient het politiek begeleidingscomité op periodieke tijdstippen te informer over de verschillende lopende acties en activiteiten binnen de werkbanken (bv. communicatieacties, opmaak strategie & governance, acties werkbanken, ...). Hiervoor rapporteert het SRO op periodieke momenten aan de ambtelijke stuurgroep. Selectie en prioritering van nieuwe werkbanken De ambtelijke stuurgroep – zoals beschreven in de nota aan de Vlaamse Regering, betreffende de Vlaamse Open City Architectuur (VLOCA) - is duurzaam verankerd binnen de strategische governancestructuur van het Vlaamse ICT- en Informatiebeleid en dient over de voortgang te rapporteren aan het Stuurorgaan Vlaams Informatie en ICT-beleid, dat in opdracht van de Vlaamse Regering de onderlinge afstemming tussen de intra- en interbestuurlijke strategische digitaliseringsprojecten regisseert.

Voorstel van "Smart Region Governance"-model | Toelichting bij de overlegorganen

	<i>Doel</i>	<i>Samenstelling</i>	<i>Belangrijkste rollen en verantwoordelijkheden</i>
SMART REGION OFFICE (SRO)	<ul style="list-style-type: none"> Het Smart Region Office zal dienst doen als eerste aanspreekpunt rond het Vlaamse Smart City beleid en als 'drijvende kracht' van de Vlaamse administraties inzake het Smart City beleid. Het Smart Region Office zal instaan voor het programmabeheer en het toezicht op de uitvoer van de verschillende werkbanken, opdat deze 'on track' blijven, binnen scope blijven en de juiste / verwachte resultaten genereren. 	<p>Trekker: TBD</p> <p>Voorstel van leden: Vertegenwoordigers van (minstens) de volgende Vlaamse diensten zullen zetelen in de kerngroep, die op periodieke momenten samenkomt in de schoot van het Smart Region Office:</p> <ul style="list-style-type: none"> Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB); Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO); Agentschap Informatie Vlaanderen (AIV); Vereniging van Vlaamse Steden & Gemeenten (VVSG); Kenniscentrum Vlaamse Steden (KCVS) (<i>optioneel</i>) <ul style="list-style-type: none"> De huidige kerngroep maakt een integraal deel uit van het Smart Region Office. Gezien de rol van 'toezichthouder', is het noodzakelijk dat het Smart Region Office voldoende afstand kan bewaren tot de verschillende werkbanken en beheerd wordt door een neutrale en onafhankelijke partij. 	<ul style="list-style-type: none"> Het Smart Region office dient de ambtelijke stuurgroep op periodieke tijdstippen te informeren over de verschillende lopende acties en activiteiten. Concreet zal dit Smart City Office ook verschillende andere verantwoordelijkheden m.b.t. de werkbanken en het ruimere Smart City beleid opnemen, zoals: <ul style="list-style-type: none"> Fungeren als toegangspoort en eerste aanspreekpunt m.b.t. het beantwoorden van vragen van lokale besturen en het verschaffen van informatie rond het Smart City beleid in het Vlaams Gewest. Het Smart Region Office zal de verschillende administraties actief stimuleren om samen te werken en op zoek te gaan naar synergiën en waar nodig sturend optreden om deze samenwerking te bewerkstelligen. Zodat in functie van de realisatie van de globale doelstelling(en) van elke werkbank (en het ruimere Smart City beleid), de juiste projecten en initiatieven worden geselecteerd, ondersteund en gemonitord. Verantwoordelijk voor de opvolging van de werkbanken, met daarbij het voldoende waarborgen van interactie en afstemming over de werkbanken heen (cfr. werkbankoverleg). Het Smart Region Office zal dit doen aan de hand van de doelstellingen, scope en activiteiten zoals opgenomen in de projectfiche per werkbank, die opgemaakt werd door de trekker van elke werkbank. Een netwerkorganisatie uitbouwen die ervoor zorgt dat de verschillende verantwoordelijken vanuit het Vlaams politiek en administratief ecosysteem én vanuit de Quadruple Helix regelmatig worden samengebracht (in netwerkbijeenkomsten) om op die manier de samenwerking en transparantie rond 'smart' initiatieven te bevorderen. Fungeren als een adviescentrum waarbij het Smart Region Office kan optreden als adviseur voor de Vlaamse administraties en regering op vlak van Smart City.

Voorstel van "Smart Region Governance"-model | Toelichting bij de overlegorganen

	Doel	Samenstelling	Belangrijkste rollen en verantwoordelijkheden
KLANKBORDGROEP	<ul style="list-style-type: none"> Om de stakeholders uit de private sector en het ruimere ecosysteem voldoende te betrekken bij de werkbanken, kan de klankbordgroep op gerichte (en ad-hoc te bepalen) tijdstippen geconsulteerd worden (bv. tijdens een overleg van het SRO). Daarnaast kunnen zij ook ingeschakeld worden om concreet advies te leveren binnen een bepaalde werkbank. 	<p>Trekker: TBD</p> <p>Voorstel van leden: De samenstelling van de klankbordgroep Smart Flanders, die uit de onderstaande leden bestond, kan hier behouden worden, mits toevoeging van enkele additionele te betrekken ecosysteemactoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> Imec; Agoria SmartCities.Vlaanderen The Beacon Febelfin ITS.be Mediawijs Sociale Innovatiefabriek Startups.be Vlaamse ICT Organisatie (V-ict-OR) Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek (VITO) FOD Informatie- en Communicatietechnologie (Fedict) Fluvius S-Lim Intercommunales TBD <p><i>Het verhaal van smart cities en open data is niet iets dat zich binnen de grenzen van Vlaanderen houdt. In de klankbordgroep zetelen dan ook vertegenwoordigers van de federale overheid.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Informerende van de private sector en het ruimere ecosysteem over de genomen acties en resultaten en de vooruitgang van de werkbanken. <ul style="list-style-type: none"> Tijdens deze meetings krijgen de deelnemers (waaronder verschillende middenveldorganisaties) de kans om hun ervaringen, bezorgdheden en opmerkingen te delen met het Smart Region Office. De klankbordgroep kan ingeschakeld worden door het Smart Region Office, om advies, input en terugkoppeling te geven bij bepaalde vragen van het SRO, om zo de link te bewaken met de private sector. De klankbordgroep kan ook op gerichte tijdstippen geconsulteerd worden binnen bepaalde werkbanken.

Voorstel van "Smart Region Governance"-model | Toelichting bij de overlegorganen

	<i>Doel</i>	<i>Samenstelling</i>	<i>Belangrijkste rollen en verantwoordelijkheden</i>
WERKBANKOVERLEG	<ul style="list-style-type: none"> Dit werkbankoverleg is één van de werven waarop het Smart Region Office toeziet en is een cruciaal overlegmoment om de nodige linken / interactie / kennisdeling tussen en overheen de werkbanken te garanderen. 	<p>Trekker: TBD</p> <p>Voorstel van leden: Per werkbank wordt er één 'manager' / 'projectleider' / werkbankleider aangeduid. Deze persoon heeft de leiding over de werkbank en is afkomstig uit de organisatie die als <i>lead</i> binnen de werkbank aangeduid werd, bv:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Werkbank VLOCA: projectleider vanuit ABB</i> <i>Werkbank Matchmaking: projectleider vanuit de VVSG</i> <i>Werkbank Financiering: projectleider vanuit VLAIO</i> <i>Werkbank Use Cases: projectleider vanuit KPMG/CGR</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Op periodieke tijdstippen, worden de projectleiders van de verschillende werkbanken (op initiatief van / 'in de schoot van' het Smart Region Office) samen rond tafel gebracht. De projectleiders van elke werkbank voorzien mekaar van een stand van zaken van elke werkbank, op basis van de in de projectfiche beschreven scope en activiteiten. Belangrijk hierbij is dat alle kennis en resultaten die mogelijks relevant kunnen zijn voor overige werkbanken, gedeeld en besproken worden en dat mogelijke afhankelijkheden tussen werkbanken aangepakt worden. Zo kan er gewaarborgd worden dat essentiële inzichten uit de ene werkbank, meegenomen worden in de andere werkbanken.

Voorstel van "Smart Region Governance"-model | Volgende stappen



VOLGENDE STAPPEN DIE NODIG ZIJN

- Bereiken van een **akkoord omtrent het voorstel** van governance-model.
- **Officialiseren** van de **governance-structuur**, de **overlegfora** en de **verschillende organen**.
 - De aangestelde overheidsdiensten en opgerichte overlegfora en organen dienen een **officieel mandaat** te krijgen vanuit de Vlaamse overheid.
 - Opdat de aangewezen actoren en overheidsdiensten de toegewezen rollen en taken volwaardig kunnen opnemen, dienen er eveneens **budgetten** vrijgemaakt te worden.
- **Formaliseren** van de **verschillende** resterende **werkbanken** – naast de werkbank VLOCA -, zijnde de werkbank Matchmaking, de werkbank Financiering en de werkbank Use Cases.
 - Om te kunnen starten met de uitvoer van de verschillende activiteiten binnen elke werkbank, is het noodzakelijk dat de werkbanken een **formeel mandaat** toegewezen krijgen.
 - Per werkbank, dient er één **trekker** (afkomstig uit de Vlaamse administratie) aangeduid te worden, die (minstens) voor de volgende taken zal instaan:
 - Het opmaken van een **projectfiche** per werkbank, met daarin een beschrijving van de doelstellingen, de scope en de uit te voeren activiteiten.
 - De **opvolging** van en de **rapportage over** de binnen elke werkbank gemaakte **vorderingen** (naar het Smart Region Office en op het werkbankoverleg);
 - Het bewaken van de **scope** en het opvolgen van de **doelstellingen**, de **timing**, de **mijlpalen** en **deadlines** van de activiteiten die binnen elke werkbank gerealiseerd dienen te worden (zoals beschreven in de projectfiche);
 - Het betrekken van de belangrijkste **ecosysteemactoren** (afkomstig uit de klankbordgroep) binnen de werkbanken

Voorstel van "Smart Region Governance"-model | Volgende stappen

VOORBEELD VAN EEN PROJECTFICHE

DOEL

Uitbouw van een **Vlaamse Open City Architectuur (VLOCA)**, oftewel een **architectuurentiekader** met gestandaardiseerde architectuurcomponenten voor projecten voor slimme steden, gemeenten en regio's in Vlaanderen. Het gaat om de uitbouw van een **architecturale basislaag**, waarmee alle projecten gecoördineerd kunnen verder bouwen.

De bedoeling van de VLOCA is om een aantal knerpunten in het digitaliseringsproces bij (lokale) overheden weg te nemen en de individueel beperkte mogelijkheden van kleinere lokale besturen qua digitale strategie en maturiteit aan te pakken. In het VLOCA worden **architectuurprincipes** in een **gelaagde applicatiearchitectuur** gekoppeld aan **marketplaces**. Dankzij een vlotte, werkbare kennisdeling van een blauwdruk voor de VLOCA, en een catalogus met beschikbare herbruikbare componenten, worden steden en gemeenten ontzorgd bij het ontwikkelen en het aankopen van een oplossing.

ACTOREN

- **ABB**
- Strategische onderzoekscentra (SOC's) **Imec & Vito**
- **IBN's**
- **Vlaamse lokale besturen en de VVSG**
- Ruimere **Smart City ecosysteem**

ROLLEN

- **ABB** is verantwoordelijk voor de **incubatie** en is tevens de **trekker** en zal op **dagelijkse basis** de **uitvoer** van het project **opvolgen**
- SOC's **Imec & Vito** zullen in consortium de opdracht uitvoeren, in nauw overleg met het bredere ecosysteem
- De **Vlaamse steden** zullen geconsulteerd worden, teneinde hun verwachtingen, noden en wensen te capteren en te integreren. Daarnaast worden de (eerste) resultaten aan de steden gepresenteerd en bediscussieerd tijdens een kennisdelingsmoment.
- Verder zal feedback van **het ruimere ecosysteem** (Quadruple Helix: burgers, overheden, industrie, onderzoeksinstellingen) bekomen worden via gerichte **co-creatie sessies**, waarbij zoveel mogelijk gewerkt zal worden via geëigende kanalen en calls, waaronder:
 - Alineëring met City of Things en overig aanbod VLAIO, PIO calls waarin principes van een VLOCA, gewenste bouwstenen, specificaties m.b.t. datatypes, modellen etc. worden opgenomen;
 - Gebruik maken van de **innovatieve bedrijfsnetwerken (IBN)** en de co-creatie sessies die zij opzetten voor steden en gemeenten, en aanbieders van diensten en producten i.k.v. open data architectuur (opzet market places);
 - In de lopende projectcontexten bevragen van actoren mbt gewenste informatie en use cases (bv. Internet of Water thematische workshops rond use cases);
 - Gebruik maken van de communicatiekanalen van de diverse initiatiefnemende overheden

GOVERNANCE

- Het Smart Region Office – dat zal toezien op de uitvoer van deze werkbank – dient op periodieke tijdstippen te rapporteren over de voortgang van de werkbanken aan de **ambtelijke stuurgroep**.
- **De ambtelijke stuurgroep** zal dan ook – op basis van de statusrapporten van de kerngroep – de voortgang van de werkbanken opvolgen, het Smart Region Office adviseren en desgevallend bijsturen. Het doel van deze ambtelijke stuurgroep in deze zal zijn om toe te zien op de alineëring van de resultaten van de werkbanken met het beleid van de bredere Vlaamse overheid. Eveneens, zal de ambtelijke stuurgroep de finale resultaten van de werkbank valideren.
- De beleidsmatige opvolging en het toezicht op de structurele verankering van de resultaten in het beleid, zal opgenomen worden door het **politiek begeleidingscomité**. Het politiek begeleidingscomité zal de ambtelijke stuurgroep ondersteunen in het maken van strategische keuzes.



[KPMG.com/socialmedia](https://www.kpmg.com/socialmedia)



[KPMG.com/app](https://www.kpmg.com/app)

Deze presentatie is uitsluitend opgemaakt ter informatie van en voor gebruik door de Vlaamse Overheid. Het is niet bedoeld voor, en mag niet gebruikt worden door, andere partijen buiten deze doelgroep. Elke andere partij die een exemplaar van deze presentatie verkrijgt en kiest om erop te steunen, op welke basis ook, doet dit op eigen risico. KPMG aanvaardt geen verantwoordelijkheid of aansprakelijkheid voor het gebruik van deze presentatie anders dan waarvoor het is opgesteld en aanvaardt geen verantwoordelijkheid of aansprakelijkheid jegens andere partijen dan VLAIO.

© 2020 KPMG België, is een Belgische [burgerlijke] CVBA en lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in België.