

Nationaal Smart City Living Lab – Doen, leren en doorgeven

Een jaar geleden is [het programma voor het Nationaal Smart City Living Lab](#) gestart. Doel: gemeenten faciliteren om hun smart city-ontwikkeling naar het volgende niveau te brengen. Op 10 juli kwam een delegatie van deelnemende gemeenten in een sfeervol strandpaviljoen bij elkaar om het pilotjaar te bespiegelen.

Rolverdeling

Het programmamanagement van het Nationaal Smart City Living Lab is in handen van de organisatie Connected Worlds. VNG Realisatie is kennispartner, ondersteunt en coördineert de kennisuitwisseling tussen gemeenten en andere partners en zoekt mogelijkheden voor opschaling van toepassingen. De zeven deelnemende gemeenten hebben het afgelopen jaar elk een eigen case uitgewerkt. Daarbij is onderzocht hoe ze met behulp van sensordata over luchtkwaliteit en geluid een lokaal vraagstuk aan konden pakken. Het ging daarbij zeker niet alleen over technologie, maar ook om zaken als het organisatieproces rond een datagedreven project, de impact op de organisatie en de communicatie naar de inwoners.

Algemene beschouwingen

Programmadirecteur Hans Nouwens opent de dag met een algemene vraag: zijn er echte stappen gezet in dit jaar? Die zijn er zeker en voor elke gemeente blijken dat andere stappen te zijn geweest. Gedurende de terugblik passeren er veel lessons learned die het programma waardevol hebben gemaakt. De meeste gemeenten staan nog aan de vooravond van dit soort ontwikkelingen. Het organiseren en uitvoeren van smart-cityprojecten kost meer tijd dan gedacht. Alles is nieuw, dus je komt voor onvoorziene zaken te staan. Duidelijk is ook dat innovatie hoog op de (bestuurlijke) agenda moet staan om voldoende tijd te kunnen claimen. Harde resultaten zijn immers vaak pas veel later zichtbaar. Dat maakt het ook lastig om de aandacht in de organisatie vast te houden. Te weinig tempo, geen direct bruikbare resultaten en de interesse verslapt. Tijdens het hele traject, voordat je überhaupt de beschikking hebt over de data, ben je al in contact geweest met een groot gedeelte van de organisatie. Als de data er uiteindelijk zijn, komt al snel de vraag om die te duiden. Hiertoe zijn kennis, ervaring en inzicht vanuit beleid van cruciaal belang. Maar in de praktijk blijkt de afstand tussen data en beleid relatief groot. De vraag is dan ook hoe je ervoor zorgt dat er tijdens het traject geen kloof ontstaat tussen het datateam en beleid (moet de beleidsmedewerkers van de toekomst in staat zijn om data te interpreteren?). Terwijl dit soort ontwikkelingen juist van de hele organisatie moeten zijn. In de praktijk blijkt vaak dat er in een gemeente twee, drie kennishouders zijn die onmogelijk de hele organisatie databewust kunnen maken. Het advies: sluit met datagestuurde projecten aan bij de bestaande beleidspraktijk en zorg dat de data rijp genoeg zijn om te overtuigen. Uiteindelijk is het de bedoeling dat data gedeelde informatie worden, informatie waarmee de gemeente kan sturen.

Specifieke ervaringen en leerpunten

De deelnemers hebben aan verschillende gesprekstafels gediscussieerd over vraagstukken waar ze tijdens de uitvoering van de pilots tegenaan zijn gelopen. Dit zijn de belangrijkste bevindingen.

Financiering: geld voor de pilot is vaak het issue niet - daar is altijd een potje voor - maar voor het leven na de pilot wel. Als de pilot een succes wordt, begint het spel pas. Zijn er structurele middelen, wie betaalt? Lessons learned: bedenk aan de voorkant al wat er moet gebeuren als het project structureel wordt. En hang het bij voorkeur aan een groter project of structurele uitvoering (going concern). Dat maakt financiering makkelijker.

Capaciteit: ook tijd en mensen zijn soms lastig te vinden. Er is over het algemeen weinig interne ervaring met dit type innovaties en het werken met data. De vraag is: stel je eerst een team samen van beschikbare mensen, met hun bijbehorende capaciteiten waarop je vervolgens je plan maakt, of maak je eerst een plan zonder de beperking dat je daar wellicht de mensen niet voor in huis hebt? De crux is om het snijvlak te zoeken tussen ambitie en realisme, tussen overleggen en doen. En ook hier speelt geld een rol, bijvoorbeeld voor de inhuur van externe expertise.

Tips van de deelnemers voor een competentieprofiel om met data te werken: interesse hebben voor de uitkomsten (het verhaal achter de data), het geduld om meerdere slagen te maken (er ligt niet meteen een panklaar resultaat), gezonde argwaan (kritisch op de uitkomsten), en last but not least, gevoel voor getallen en inzicht in de techniek. Je kunt deze competenties ook inhuren. Belangrijk is dan om helder te hebben wat je inhuurt en waarom, en hoe je daar regie op kunt houden voor het juiste resultaat. En bovenal, hoe zorg ik ervoor dat ik het bij vertrek van de inhuur zelf kan!

Bestuurlijk draagvlak: de gemeente wil smart worden, maar doet het bestuur ook mee? De projectgroep heeft het mandaat van de bestuurder nodig, een handtekening en een ambtelijke opdracht. Liefst ook een mandaat om fouten te mogen maken; dat hoort immers bij een pilot. Maar laat geen twijfel bestaan over de ambitie, die moet voor iedereen duidelijk zijn. Het beste is om een project aan een groter programma te koppelen waar die ambitie al in zit. In veel gemeenten is er geen of slechts één bestuurder die interesse heeft in smart society. Het zou beter zijn als dat integraal in elke portefeuille zit, zodat elke bestuurder eigenaarschap voelt. Nu is het draagvlak nog te veel afhankelijk van de beleidsprioriteiten en van innovatie als doel op zich. In een gemeente waar luchtkwaliteit al hoog op de agenda staat zal het bestuur geïnteresseerd zijn in het proces en de data-analyse. Dan is een geslaagde pilot ook makkelijker door te zetten.

Data: Het omgaan met data is een goed leerproces geweest. Weet hoe de sensor meet, weet waarnaar je op zoek bent en weet wat je vraag is. Dat lijkt wellicht voor de hand liggend, maar bleek dat in de praktijk lastiger te zijn dan verwacht. Veel deelnemers kwamen

daar pas gaandeweg achter. Maar dat is inherent aan een pilot. Volgende deelnemers kunnen daar hun lessen uit trekken, bijvoorbeeld dat het belangrijk is om goed vooronderzoek te doen. Daarin kun je bepalen wat je vraag precies is, wat voor data je wilt, op welke plekken je gaat meten, over welke periode je wilt meten en wat de kwaliteit van de data moet zijn. Want wat moet de raad met data die je zelf niet goed kunt interpreteren? Het verwerken en bewerken van data kost veel tijd, de nodige hulpmiddelen en vraagt kennis en duiding vanuit de beleidsterreinen. De VNG Realisatie Data Science Hub kan daarbij helpen, bijvoorbeeld met het vinden van de juiste partners in databronnen en analyse.

Kwaliteit metingen: een eerste constatering is dat sensormetingen een bepaalde nauwkeurigheid hebben die moet passen bij de onderzoeksvragen. Metingen leveren niet 'de waarheid' op, maar geven wel trends aan. Daarbij zijn de resultaten altijd afhankelijk van de onderzoeksvraag. Ben je op zoek naar langdurige gemiddelden van bepaalde waarden, meet je lawaai vanuit het oogpunt van gezondheidszorg of hinder? Daarom ook hier: bepaal van tevoren wat de randvoorwaarden zijn voor de kwaliteit van de metingen. Waar kun je de sensoren het beste plaatsen bijvoorbeeld. Zijn er al andere bestaande sensordata of open data (RIVM, KNMI, NDW, CBS, VNG, et cetera) die je toe kunt voegen aan jouw data?

Organisatie: Als innovatie het doel is vraag dan aan de raad wat ze met innovatie bedoelen: niet iedereen heeft hetzelfde beeld bij smart cities. De coalitie bepaalt wat ze willen, het ambtelijk apparaat bepaalt hoe ze dat uitvoeren. De essentie van innovatieve projecten zit in de samenwerking, met externe partijen, maar zeker ook intern. Dit is een organisatorisch leerproces, een kans om de sectoraliteit eruit te halen, om integrale of zelfs virtuele teams samen te stellen. Om slim samen te werken in plaats van op elke afdeling het wiel opnieuw uit te vinden. Waarbij je altijd voor het dilemma komt te staan om te bepalen wanneer de tijd rijp is om de hele organisatie mee te trekken. Werkt de techniek nog niet optimaal, dan krijg je al snel te horen: 'zie je wel het werkt niet'. Terwijl je met zichtbare resultaten, hoe klein ook, de organisatie kunt betrekken. Zeker als die nieuwe technieken de collega's helpen om slimmer en beter te werken. De sleutel is om de kloof te dichten tussen techniek en beleid. Focus niet alleen op het specifieke project, maar trek lessen uit het experiment; voor de toekomst en voor de brede organisatie. Bedenk ook welke capaciteit je structureel in huis wilt hebben en wat je beter af en toe kunt inhuren. Innovatie is steeds meer een sociale innovatie dan een technische. Voor het succes speelt het organiseren een grotere rol dan de techniek.

Communicatie: Een cruciaal onderdeel is de interne en externe communicatie. Het begrip smart city wordt vaak gebruikt als marketing om data in de spotlights te zetten. Vooral grote steden zijn daar goed in. Is dat erg? Zeker niet, zolang deze vraag centraal staat: wat is de publieke waarde? En omdat het om de inwoners draait, is communicatie met hen cruciaal. Niet alleen over concrete zaken (waar hangen de sensoren), maar ook over de bevindingen

en wat je met de data gaat doen. Doe aan verwachttingsmanagement, ook intern. Wat ga je bijvoorbeeld doen als er minder positieve meetwaarden zijn? Verwachttingsmanagement speelt een belangrijke rol bij innovatie projecten en zeker bij het inzetten van sensoren.

Advies voor de tweede ronde

Gezien het positieve resultaat van het programma heeft de stichting besloten om een tweede programma te starten. Vanaf juni kunnen gemeenten zich aanmelden met hun pilot voor het programma Nationaal Smart City Living Lab.

Dit zijn puntsgewijs de belangrijkste tips en verbetervoorstellen van de deelnemers van de eerste reeks:

- Bepaal de onderzoeksvraag: waarom ga je meten, wat wil je oplossen, wat ga je meten, Heb je daar sensoren bij nodig? Welk type? Wat en wie heb je nog meer nodig? Ga daarbij uit van de vraag en niet van de techniek.
- Haak aan bij een maatschappelijk probleem. Dat zou ook een opdrachtgever en bestuurlijke eigenaar op moeten leveren. En vergeet daarbij het verwachttingsmanagement naar de inwoners niet.
- Stel van tevoren een interdisciplinair (data-beleid-uitvoering-privacy) team samen. Maar wacht niet op een volledig team om te beginnen.
- Claim voldoende tijd voor de pilot.
 - Het programma richt zich ook op het opschalen van goede projecten rondom luchtkwaliteit en geluid. Dat betekent dat er sensoren worden aangeboden inclusief dataverwerking. Zorg dat het proces rond de installatie aansluit bij de onderzoeksvraag; baseer dat op de best practices van de eerste ronde.
- Denk na over de aanvullende interventies die helpen om je onderzoek te doen en tot een oplossing te komen en calculeer deze kosten ook in.
- Breng de context goed in kaart, dat wil zeggen de rollen van alle deelnemende partijen en partners.
- Deel het proces duidelijk in.
- Organiseer een kick-off event.
- Stel een handleiding samen met lessons learned.

En de belangrijkste: weet wat het gevolg is als de pilot een succes blijkt.