Ongefilterde expertadviezen

voor de digitale overheid

MARLEEN STIKKER | 1 HUMAN-CENTERED AI ALS KERNPRINCIPE | 2 IMPLEMENTATIE VAN DE PUBLIC STACK | 3 BETREK MAATSCHAPPELIJKE ACTOREN IN DE UITVOERINGEN| 4 STIMULEER DE DIGITALE PUBLIEKE RUIMTE | **MARIËLLE STOELINGA - JOHN WASER** | 1 EEN COMPROMISLOOS ONTWERP- EN ONTWIKKELTRAJECT | 2 ONBETWISTBARE TOEGANKELIJKHEID VAN DIGITALE VOORZIENINGEN | 3 EEN ONVERZETTELIJKE ARCHITECTUUR DIE DWINGT TOT VERANTWOORDE KEUZES | 4 ONWANKELBARE VERANKERING VAN DIGITALE OPLOSSINGEN IN HET BESTUURSRECHT | **RUDY VAN BELKOM** | 1 STEL STRIKTE TOETSINGSEISEN VOOR ALGORITMEN IN | 2 VERSTERK TOEZICHT EN HANDHAVING | 3 BEVORDER DIGITALE INCLUSIE EN VERTROUWEN | 4 ONTWIKKEL EEN ONLINE PUBLIEKE RUIMTE | 5 PRIORITEER DIGITALISERING EN VERHOOG BUDGETTEN | **BRITT HOPPENBROUWERS** | 1 UNIFORMITEIT IN PROBLEMATIEK | 2 DUIDELIJKE PROBLEEMSTELLINGEN | 3 VAKBEKWAAM OPDRACHTGEVERSCHAP | 4 FUNCTIONEEL HERGEBRUIK | 5 MARKTREGULERING | **EUROPESE IT-AUTONOMIE** | 7 INNOVATIE STIMULEREN| 8 KLANTGERICHTHEID EN INCLUSIVITEIT| **VINCENT HOMBURG** | 1 MAAK BELEVINGSWERELD BURGERS ECHT LEIDEND BIJ DIGITALISERING | 2 BETREK OOK EUROPESE DIMENSIE VAN DIGITALE DIENSTVERLENING| 3 WEES TERUGHOUDEND MET CHATBOTS EN VIRTUELE ASSISTENTEN **NITESH CHAROJA** | 1 ZET DE MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE CENTRAAL | 2 DENK IN ECOSYSTEMEN EN AFSPRAKENSTELSELS | 3 BENUT MULTI-HELIX SAMENWERKING VOOR DIGITALE TRANSFORMATIE | **ONNO-ERIC BLOM - ALEXANDER KLÖPPING - EDIAL DEKKER** | 1 VROEGE SAMENWERKING | 2 ZORG VOOR GEBRUIKSVRIENDELIJKE EN BEGRIJPELIJKE DIENSTVERLENING | 3 MAAK WETGEVING MEER FLEXIBEL | 4 STOP MET HET UITBESTEDEN VAN KRITIEKE INFRASTRUCTUUR | **NICOLE STOLK - LUYTEN** | 1 GESTANDAARDISEERDE INFRASTRUCTUUR VOOR DATAONTSLUITING EN DATAMODELLEN | 2 VERSTERKING VAN SAMENWERKING MET LEVERANCIERS | 3 BENUT PROEFTUINEN VOOR DIGITALE ZORGOPLOSSINGEN | PERRY VAN DER WEIJDEN | 1 EENMALIGE GEGEVENSINVOER | 2 CENTRALE INFORMATIEBEHEER | 3 DIGITALE INFRASTRUCTUUR | 4 EÉN SLAGVAARDIGE OVERHEID | 5 RIJKSSTUURGROEP VOOR INNOVATIE | **HAWRE RAHIM** | 1 INFORMATIEVERGEVING | COMMON GROUND VAN DOEN | 3 EEN BEGROTING VOOR DIGITALISERING | 4 INFORMATIEWETGEVING - MAAK HET ONDERWIJS MINDER AFHANKELIJK VAN BIG TECH| **FRAUKE WESSEL**| 1 STEL GEZAMENLIJK EEN INTEGRALE ROADMAP GEGEVENSUITWISSELING OP| 2 RICHT EEN LANDELIJKE CENTRALE VOORZIENING IN VOOR DE BASALE IT-FUNCTIES | 3 STIMULEER DAT ORGANISATIES EEN VOORTREKKERSROL KUNNEN NEMEN | 4 STEL SPELREGELS OP VOOR EEN GEZONDE SAMENWERKING MET DE MARKT | **BRAM KLIEVINK** | 1 ERKEN DE COMPLEXITEIT VAN HET BESTAANDE SYSTEEMLANDSCHAP | 2 INFORMATIEHUISHOUDING EN DATAKWALITEIT | 3 BOUW OP VERTRAUWEN | 4 BENUT DE KANSEN VAN AI EN DIGITALE TRANSFORMATIE OP DIT MOMENT VERMOGEN | 4 STIMULEER EXPERIMENTEREN EN LEREN BINNEN BEPERKTE MOGELIJKHEDEN | 5 ANTICIPEER OP DE ICT-COMPONENT BIJ WETGEVING EN BELEIDSVORMING | **BOB VAN GRAFT**| 1 WERK PROGRAMMATISCH AAN DE VERNIEUWING VAN DE IT | 2 VERSTERK DE SLAGKRACHT EN REGIE IN HET APPLICATIELANDSCHAP | 3 ZORG VOOR ROBUUSTE DIGITALE DIENSTVERLENING DIE AANSLUIT OP DE BEHOEFTEN VAN DE SAMENLEVING | 4 ZET IN OP WAARDENKETENS EN KETENREGIE OVER DE BESTUURSLAGEN HEEN | KEES VERHOEVEN| 1 DATA- EN WAARDEGEDREVEN AGENDA | 2 SOEVEREINITEIT VAN DE OVERHEID | 3 SCHERPERE KEUZES MAKEN | **MARTIN HOFF**| 1 WERK DOELGERICHT AAN DE ENERGIETRANSITIE | 2 CREËER INZICHT EN MONITORING VAN DE ENERGIETRANSITIE | **FRANK GROENEWEGEN - KAREN VAN MONSJOU** | 1 PRIORITEIT GEVEN AAN DIGITALE VEILIGHEID | 2 HET IT-FUNDAMENT VERBETEREN | 3 LEIDERSCHAP TONEN

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 1 13-11-2024 16:59

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 2 13-11-2024 16:59

Voorwoord

Geachte heer Szabó

Johan Cruijff (1947-2016) heeft ons niet alleen oogverblindende beelden van totaalvoetbal achtergelaten, maar ook een verrijking van de Nederlandse taal die het leven beeldender en aangenamer maken. Ik moest onmiddellijk denken aan de beroemde uitspraak “elk nadeel heeft zijn voordeel” toen ik de oproep voor dit boekwerk voorbij zag komen.

Mijn ziekte heeft ervoor gezorgd dat ik mijn werkzaamheden als Regeringscommissaris Informatiehuishouding moest beëindigen en ik de genoemde vraag “Wat raadt u de nieuwe Staatsecretaris Digitalisering aan als eerste op te pakken?” niet direct gesteld kreeg. De complexiteit van deze vraag is namelijk niet zozeer wélke activiteiten er allemaal opgepakt moeten worden, maar welke als eerste: er is veel te doen! Prioritering van activiteiten is niet aan een Regeringscommissaris of wetenschapper, maar aan een politicus die hierover verantwoording afdraagt aan het parlement.

Inmiddels bent u aangetreden als Staatssecretaris van Koninkrijksrelaties en Digitalisering. Aan u de nobele taak om prioriteiten te stellen en daadkracht te tonen. In een afrondende brief heb ik u mijn belangrijkste lessen meegegeven in de verwachting dat hiermee de fundamentele transformatie van de digitale overheid opgestart kan worden.

In deze bundel geven ook anderen hun kijk op komende veranderingen en welke stappen er nuttig en nodig zijn. Het is goed te zien dat de wens tot verandering breed leeft en breed uitgedragen wordt. Ik spreek de wens uit dat dit boekwerk politiek, bestuurders en bevolking op weg helpt naar de responsieve overheid.

Arre Zuurmond

Den Haag, 30 augustus 2024

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 3 13-11-2024 16:59

Samenvatting

Digitalisering is een belangrijke succesfactor voor de verbetering van de publieke dienstverlening. Door slim en verantwoord gebruik te maken van nieuwe technologie en data kan de overheid transformeren van een reactieve naar een proactieve en responsieve dienstverlener.

Zo ver zijn we helaas nog niet, integendeel: al vele jaren is "de IT" eerder een belemmering dan een versneller van dit proces. Ondanks vele goede intenties, ideeën en initiatieven. Wat moet er gebeuren om deze status quo te doorbreken?

Wij hebben twintig experts op het gebied van digitalisering en publieke dienstverlening uitgenodigd hun visie te geven en met impactvolle verbetervoorstellen te komen. Hoogleraren, (internet)ondernemers, bestuurders, oud-Tweede Kamerleden, CIO's en andere experts die ieder vanuit hun eigen invalshoek staatssecretaris Zsolt Szabó adviseren in zijn opgave om te komen tot één goedwerkende digitale overheid.

Het resultaat hiervan vindt u in deze bijdrage: 65 adviezen van 20 experts, gebundeld rond vier thema's. Hierna introduceren we elk thema en benoemen we vast enkele highlights uit de adviezen.

Mensgericht en maatschappelijk verantwoord

Technologie moet worden ingezet om burgers beter te bedienen en publieke waarden te beschermen. Ethische afwegingen spelen hierin een leidende rol. Dit betekent dat de overheid de belangen van burgers altijd boven die van "big tech" bedrijven moet stellen en actief moet sturen op een inclusieve, transparante en ethisch verantwoorde digitale infrastructuur. Burgers moeten erop kunnen vertrouwen dat technologie eerlijk, rechtvaardig en in hun belang wordt toegepast.

Dit zeggen de experts in vogelvlucht:

Internetpionier Marleen Stikker benadrukt de rol van human-centered AI als kernprincipe. Ze waarschuwt dat de overheid zich niet mag laten leiden door commerciële belangen, maar zich moet richten op de behoeften van de samenleving en de rechten van burgers. Informaticus Mariëlle Stoelinga en programmamanager John Waser pleiten ook voor het centraal stellen van de burger in de digitale transformatie. Er moet een digitale infrastructuur worden gebouwd die betrouwbaar en toekomstbestendig is. Toegankelijkheid en betrouwbaarheid zijn hierbij twee belangrijke pijlers. Onderzoeker Rudy van Belkom pleit op zijn beurt voor meer transparantie en ethische toetsing bij het gebruik van technologieën zoals AI. Hij benadrukt dat de overheid kritisch moet kijken naar de toepassing van technologie en een duidelijk moreel kompas moet hanteren. Britt Hoppenbrouwers, voormalig CIO en nu managing partner bij een IT-adviesbureau, sluit hierbij aan door het belang van verantwoorde digitalisering te benadrukken. Bij verantwoorde digitalisering zijn innovatie, kostenbeheersing, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid in balans, waardoor vooruitgang gerealiseerd wordt op centrale maatschappelijke thema's. Vanuit Estland laat Hoogleraar Vincent Homburg weten dat de beleving van individuele gebruikers daar leidend is in de digitalisering van de overheid. "Denen en Esten accepteren simpelweg niet dat in het dagelijks bestaan diensten anders toegankelijk zijn dan via hun elektronische identificatie." Hij wijst ook op de Europese dimensie van publieke dienstverlening.

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 4 13-11-2024 16:59

Samenwerking en afsprakenstelsels

Het huidige digitale landschap is complex en versnipperd, met allerlei verschillende systemen en processen. De gevolgen daarvan zijn kwetsbaarheid, foutgevoeligheid en hoge kosten. Het doorbreken van silo's en het realiseren van interoperabiliteit binnen de overheid en met externe (markt)partijen is hierin cruciaal. Dit veronderstelt nauwe samenwerking en afstemming vanuit een gemeenschappelijk doel, ondersteund door duidelijke afsprakenstelsels.

Dit zeggen de experts in vogelvlucht:

Hoogleraar Nitesh Bharosa wijst op het belang van een samenwerkingskader voor digitale overheidsdiensten. Hij pleit voor een GovTech strategie die de focus legt op samenwerking tussen publieke en private partijen bij de ontwikkeling en inzetten van digitale overheidsdiensten. Internetondernemers Onno Eric Blom, Alexander Klöpping en Edial Dekker benadrukken dat al in de vroegste fase van beleidsontwikkeling beleidsmakers, uitvoeringsorganisaties en technici intensief moeten samenwerken. Door direct te werken met prototypes sluiten nieuwe systemen beter aan op de behoeften van burgers en bedrijven, wat problemen in de implementatie voorkomt. Bestuursvoorzitter Nicole Stolk-Luyten zoomt in op de digitale infrastructuur van de zorgsector en benadrukt het belang van één data-infrastructuur van en voor de zorg. Met versterkte samenwerking tussen overheid en IT-leveranciers en het testen van toepassingen in proeftuinen kan de digitale transitie versneld worden. CIO Martin Hoff ziet informatiemanagement als een sleutelfactor in de energietransitie en andere grote maatschappelijke uitdagingen. Volgens hem moet de overheid efficiënter omgaan met data en informatie om beter te kunnen coördineren en sturen op de lange termijn.

Centrale regie

Zonder sterke regie blijft de huidige fragmentatie bestaan. Een sterkere sturing op digitale infrastructuren en informatiebeheer zorgt ervoor dat gegevens efficiënter worden beheerd en gebruikt en dat er consistentie komt in de manier waarop overheidsdiensten worden aangeboden.

Dit zeggen de experts in vogelvlucht:

CEO Perry van der Weijden stelt dat er een gerichte en gecoördineerde opdracht nodig is, zodat de Nederlandse overheid optimaal profiteert van de kansen die digitalisering biedt. Met een Rijksstuurgroep voor Innovatie, met daarin ook vertegenwoordigers van de markt en wetenschap, kan de digitale transformatie worden versneld. Dat er meer regie nodig is om de kwaliteit van de dienstverbetering te verbeteren en verschillen tussen gemeenten te verkleinen, benadrukt ook voormalig Tweede Kamerlid Hawre Rahimi. De overheid moet daarom responsieve en realistische informatiewetgeving ontwikkelen. Als het gaat om de zorg, ziet CIO Frauke Wessel de noodzaak voor centralisatie van IT-infrastructuur, waarbij ziekenhuizen en andere zorginstellingen niet langer zelfstandig verantwoordelijk zijn voor hun IT, maar gebruikmaken van gestandaardiseerde, centrale IT-diensten. Dit zou leiden tot kostenbesparingen, meer innovatie en betere dienstverlening.

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 5 13-11-2024 16:59

Realistisch, waardengedreven en veilig

Er liggen stevige opgaven in de vernieuwing van de bestaande technologische infrastructuur. De winkel moet openblijven. En er moet zorgvuldig omgegaan worden met publieke waarden. Dit vraagt om een doordachte, realistische en veilige aanpak.

Dit zeggen de experts in vogelvlucht:

Hoogleraar Bram Klievink wijst erop dat veel systemen binnen de overheid verouderd zijn en dat snelle veranderingen moeilijk te realiseren zijn. Daarom roept hij op tot een geleidelijke transformatie die rekening houdt met de complexiteit. Bij de digitalisering pleit CIO Bob van Graft pleit voor een waardengedreven benadering van digitalisering, waarin de bescherming van burgerrechten en publieke waarden centraal staat. Digitalisering moet volgens hem stapsgewijs worden doorgevoerd, met oog voor de maatschappelijke impact van technologische veranderingen. Tech-expert Kees Verhoeven benadrukt het belang van een zorgvuldige afweging bij dataprojecten, waarbij zowel technologische innovatie als de bescherming van burgerrechten in balans moeten komen. Een te snelle implementatie van technologieën zonder voldoende waarborgen voor de rechtspositie van burgers kan ernstige schade toebrengen aan het vertrouwen in de overheid. Security-expert Frank Groenewegen en Karen van Monsjou, partner bij een IT-adviesbureau, benadrukken dat de bescherming van vitale infrastructuren – zoals betalingssystemen, waterzuivering, en elektriciteitsnetwerken – van cruciaal belang is voor de nationale veiligheid. De experts pleiten voor een versterking van de samenwerking tussen de overheid, de private sector en de wetenschap om digitale risico's te verkleinen.

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 6 13-11-2024 16:59

Inhoud

Voorwoord 3
Samenvatting 4

Mensgericht en maatschappelijk verantwoord 9

Marleen Stikker **10**
Waardengedreven digitalisering voor een veerkrachtige overheid
1 Human-centered AI als kernprincipe 10
2 Implementatie van de public stack 10
3 Betrek maatschappelijke actoren in de uitvoeringen 10
4 Stimuleer de digitale publieke ruimte 11

Mariëlle Stoelinga - John Waser **11**
Uomo Digitalis
1 Een compromisloos ontwerp- en ontwikkeltraject 12
2 Onbetwistbare toegankelijkheid van digitale voorzieningen 12
3 Een onverzettelijke architectuur die dwingt tot verantwoorde keuzes 12
4 Onwankelbare verankering van digitale oplossingen in het bestuursrecht 12

Rudy van Belkom **13**
De overheid moet transparant zijn en aangesproken kunnen worden op digitale missers 13
1 Stel strikte toetsingseisen voor algoritmen in 13
2 Versterk toezicht en handhaving 13
3 Bevorder digitale inclusie en vertrouwen 14
4 Ontwikkel een online publieke ruimte 14
5 Prioriteer digitalisering en verhoog budgetten 14

Britt Hoppenbrouwers **15**
Tien jaar na het eindrapport 'Grip op ICT': verantwoorde digitalisering in Nederland
1 Uniformiteit in problematiek 15
2 Duidelijke probleemstellingen 15
3 Vakbekwaam opdrachtgeverschap 15
4 Functioneel hergebruik 15
5 Marktregulering 15
6 Europese IT-autonomie 15
7 Innovatie stimuleren 16
8 Klantgerichtheid en inclusiviteit 16

Vincent Homburg **16**
Internationale beleving, sleutel tot succes?
1 Maak belevingswereld burgers echt leidend bij digitalisering 16
2 Betrek ook Europese dimensie van digitale dienstverlening 17
3 Wees terughoudend met chatbots en virtuele assistenten 17

Samenwerking en afsprakenstelsels 18

Nitesh Bharosa **19**
Wat is uw GovTech strategie?
1 Zet de maatschappelijke opgave centraal 19
2 Denk in ecosystemen en afsprakenstelsels 19
3 Benut multi-helix samenwerking voor digitale transformatie 19

Onno Eric Blom - Alexander Klöpping - Edial Dekker **20**
Doorbreek de waterval bij de overheid
1 Vroege samenwerking 21
2 Zorg voor gebruiksvriendelijke en begrijpelijke dienstverlening 21
3 Maak wetgeving meer flexibel 21
4 Stop met het uitbesteden van kritieke infrastructuur 21
5 Lanceer systemen in fases 22

Nicole Stolk - Luyten **22**
Eén data-infrastructuur van en voor de zorg
1 Gestandaardiseerde infrastructuur voor dataontsluiting en datamodellen 23
2 Versterking van samenwerking met leveranciers 23
3 Benut proeftuinen voor digitale zorgoplossingen 23

Centrale regie 25

Perry van der Weijden **26**
Naar een slimme en geïntegreerde digitale overheid
1 Eenmalige gegevensinvoer 26
2 Centrale informatiebeheer 27
3 Digitale infrastructuur 27
4 Eén slagvaardige overheid 27
5 Rijksstuurgroep voor innovatie 27

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 7 13-11-2024 16:59

Hawre Rahimi **28**
1 Informatiewetgeving 28
2 Common ground: kwestie van doen 28
3 Een begroting voor digitalisering 28
4 Informatiewetgeving - Maak het onderwijs minder afhankelijk van big tech 29

Frauke Wessel **29**
De IT-chaos in de zorg: tijd voor centralisatie en efficiëntie
1 Stel gezamenlijk een integrale roadmap gegevensuitwisseling op 30
2 Richt een landelijke centrale voorziening in voor de basale IT-functies 30
3 Stimuleer dat organisaties een voortrekkersrol kunnen nemen 30
4 Stel spelregels op voor een gezonde samenwerking met de markt. 31

Realistisch, waardengedreven en veilig **32**

Bram Klievink **33**
Realisme en transparantie voor een veerkrachtige digitale overheid
1 Erken de complexiteit van het bestaande systeemlandschap 33
2 Informatiehuishouding en datakwaliteit vormt de basis 33
3 Focus op wat verantwoorde AI en digitale transformatie op dit moment vermogen 34
4 Stimuleer experimenteren en leren binnen beperkte mogelijkheden 34
5 Anticipeer op de ICT-component bij wetgeving en beleidsvorming 34

Bob van Graft **35**
Digitale transformatie binnen de overheid
1 Werk programmatisch aan de vernieuwing van de IT 35
2 Versterk de slagkracht en regie in het applicatielandschap 35
3 Zorg voor robuuste digitale dienstverlening die aansluit op de behoeften van de samenleving 36
4 Zet in op waardenketens en ketenregie over de bestuurslagen heen 36

Kees Verhoeven **37**
Digitale transformatie: balans tussen realisme en waardegedreven beleid
1 Data- en waardegedreven agenda 37
2 Soevereiniteit van de overheid 37
3 Scherpere keuzes maken 37

Martin Hoff **38**
Informatiemanagement als sleutelfactor in de energietransitie
1 Werk doelgericht aan de energietransitie 38
2 Creëer inzicht en monitoring van de energietransitie 39

Frank Groenewegen - Karen van Monsjou **40**
Digitale veiligheid in Nederland: tijd voor actie en leiderschap
1 Prioriteit geven aan digitale veiligheid 41
2 Het IT-fundament verbeteren 41
3 Leiderschap tonen 41

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 8 13-11-2024 16:59

Mensgericht en maatschappelijk verantwoord

Marleen **Stikker**

Expert in digitale overheidszaken, oprichtster van De Digitale Stad en onderzoeksinstituut Waag Futurelab

Waardengedreven digitalisering voor een veerkrachtige overheid

De digitale machtsverhouding is volledig scheef. Het individu verzuipt in de strijd tegen de steeds groter wordende datamacht van big tech en overheid. Data en software spelen een belangrijke rol in het publieke belang en open netwerken waarbij de informatie niet door één partij wordt gecontroleerd. Dat is de oorspronkelijke, onderliggende architectuur van het internet. Dit gedistribueerde, open model heeft mijn voorkeur. Steeds meer partijen bieden toegankelijke alternatieven aan. Het is cruciaal dat overheid, werkgevers en onderwijsinstellingen hierin meegaan. Publieke waarden moeten worden meegenomen in de software die er wordt gebruikt.

1 Human-centered AI als kernprincipe

De AI-coalitie richt zich op innovatie en nieuwe technologieën, waarbij begrippen als human-centered AI en AI for good vaak naar voren komen. Echter, wanneer deze concepten in de praktijk worden gebracht, verdwijnen deze idealen vaak en nemen efficiëntie en verhoogde arbeidsproductiviteit de overhand. Hierdoor wordt de korte termijn economische output dominant en worden onze investeringen bepaald door de wensen van bedrijven. Ethische, juridische en sociale aspecten worden vaak naar de zijlijn geschoven, wat we ons niet meer kunnen permitteren. Deze aspecten moeten juist centraal staan in onze afwegingen. Met de AI Act blijkt dat veel van wat we nu doen niet meer is toegestaan, wat kan leiden tot verlamming in het openbaar bestuur en hoge boetes. Human-centered AI is niet langer een luxe, maar een noodzaak. Dit creëert niet alleen een nieuwe markt, maar voorkomt ook een markt met hoge toetredingsbarrières en afhankelijkheid van locked-in oplossingen. Strategische autonomie en soevereiniteit zijn essentieel, en er moet geen sprake zijn van black-box systemen. De staatssecretaris moet duidelijke richtlijnen formuleren voor alle ministeries en de VNG, zodat digitalisering langs deze lijnen plaatsvindt. Er moeten criteria worden opgesteld voor hoe er gewerkt moet worden. Digitaliseren mag niet langer gericht zijn op de laagste prijs of volledige ontzorging; dit is geen duurzame manier van handelen.

2 Implementatie van de public stack

De public stack richt zich op het borgen van publieke waarden binnen de gelaagde opbouw van technologie. Dit kan worden vertaald naar proces- en ontwerpprincipes, zoals de vraag of er aan technologie verdiend mag worden. Vanuit de Waag is het public stack model ontwikkeld met als centrale vraag “Waar optimaliseer je voor?” Vaak wordt er geoptimaliseerd voor iets dat niet overeenkomt met de behoeften van de samenleving. Het ontwerpproces moet niet uitsluitend vanuit IT en opdrachtgevers komen, maar vanuit een breder scala aan expertises, waaronder sociale en geesteswetenschappen. Technologie is een socio-technocratisch construct en het implementeren van dit soort standaarden vereist toezicht in alle domeinen.

3 Betrek maatschappelijke actoren in de uitvoeringen

In de uitvoering zijn maatschappelijke actoren vaak te veel naar binnen gekeerd en wordt de relatie tussen publieke en civiele partnerschappen verwaarloosd. De overheid beweegt zich voornamelijk binnen haar eigen driehoek van beleid en politiek, waardoor de connectie met de samenleving vaak vergeten wordt. Er is een groot maatschappelijk middenveld met actoren die genegeerd worden, wat managementwetenschapper Henry Mintzberg de ‘plural sector’ noemt. Vroeger konden we alles

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 10 13-11-2024 16:59

organiseren langs deze lijnen, maar sinds de jaren 80 van de vorige eeuw zijn taken en verantwoordelijkheden naar de overheid verschoven, die deze in de jaren 90 weer naar de markt bracht. De publieke sector moet zich meer richten op de civiele maatschappij en maatschappelijke entiteiten.
Uitvoering hoeft niet altijd publiek of privaat te zijn; er liggen ook grote kansen in samenwerking met maatschappelijke actoren. Een voorbeeld hiervan is het project 'Hollandse Luchten', waarbij burgers zelf de luchtkwaliteit meten. Het is belangrijk om in de uitvoering een lijn op te bouwen die met de samenleving opereert, zonder autonomie te verliezen of waarde-extractie en locked-in situaties te creëren. De overheid zit momenteel klem, maar de governance in het Verenigd Koninkrijk heeft laten zien dat overheidscontracten opzeggen miljarden kan kosten, terwijl open-source oplossingen slechts een fractie daarvan bedragen. Initiatieven zoals het European Digital Infrastructure Consortium (een samenwerkingsverband op het gebied van digitale gemeenschapsgoederen, of digital commons), bieden een uitweg.

4 Stimuleer de digitale publieke ruimte

Ik geloof sterk in het borgen van publieke waarden binnen de digitale ruimte. Technologie moet worden ontwikkeld met het oog op de behoeften en rechten van burgers, niet enkel op commerciële belangen. De huidige dominantie van enkele techreuzen bedreigt onze strategische autonomie. En daarom pleit ik voor een publiek digitaal domein waarin open source en gedeelde hulpbronnen centraal staan. De overheid moet hierin een leidende rol spelen door kaders te scheppen en te investeren in technologieën die publieke waarden ondersteunen. Daarnaast is het essentieel dat bestuurders kritische technologische kennis bezitten en dat sociale en geesteswetenschappen worden geïntegreerd in technologische ontwikkelingen. Alleen zo kunnen we een eerlijk en democratisch digitaal landschap creëren.

"Human-centered AI is niet langer een luxe, maar een noodzaak"

Mariëlle **Stoelinga**

Hoogleraar Universiteit Twente

John **Waser**

Zelfstandig programmanager bij I-partnerschap bij het ministerie van BZK

Uomo Digitalis

Nederland heeft de afgelopen decennia belangrijke stappen gezet in de digitalisering, maar we kunnen en moeten verder gaan. Goed is simpelweg niet goed genoeg. We moeten een digitale overheid eisen die niet alleen werkt, maar excelleert in betrouwbaarheid, toegankelijkheid en daadkracht. Het is tijd om de lat hoger te leggen en geen genoegen meer te nemen met middelmatigheid.

Onder leiding van Mariëlle Stoelinga en John Waser is in opdracht van Regeringscommissaris Informatiehuishouding Arre Zuurmond een revolutionaire postmasteropleiding Digitale architectuur tot stand gebracht. Deze opleiding, die vanaf 2025 breder beschikbaar komt, is een noodzakelijke stap in de richting van een digitale transformatie die geen uitstel meer duldt.

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 11 13-11-2024 16:59

Een digitale overheid die haar naam waardig is, rust op vier onwrikbare pijlers:

1 Een compromisloos ontwerp- en ontwikkeltraject

De gebruiker, zowel de ambtenaar als de burger, moet onvoorwaardelijk centraal staan. Co-creatie tussen gebruikers en digitale experts is niet slechts een mooie gedachte, maar een harde eis. Oplossingen moeten in één keer goed zijn, zonder onaangename verrassingen. De digitale voorkant moet eenvoudig en transparant zijn, terwijl de achterkant – de werkprocessen en informatiehuishouding – vlekkeloos moet functioneren. Gebruikers moeten 100% vertrouwen hebben in de systemen die ze gebruiken. Falen is geen optie.

2 Onbetwistbare toegankelijkheid van digitale voorzieningen

Digitale beschikbaarheid is geen luxe, maar een basisbehoefte. Net als water en elektriciteit moeten digitale diensten altijd en overal zonder onderbreking beschikbaar zijn. Alternatieve kanalen blijven noodzakelijk, maar de digitale infrastructuur moet onfeilbaar zijn. Geen excuses, geen uitzonderingen.

3 Een onverzettelijke architectuur die dwingt tot verantwoorde keuzes

Architectuur is niet zomaar een technisch detail; het is de ruggengraat van de digitale overheid. Het is tijd dat architecten en bestuurders ophouden met elkaar te missen. Het is tijd dat beide groepen de verantwoordelijkheid nemen om elkaar te begrijpen en elkaar te versterken. Het herhalen van fouten door slechte communicatie of gebrek aan kennis kan en zal niet langer worden getolereerd. Nederland heeft geen tijd voor technocratische zelfgenoegzaamheid of bestuurlijke onwetendheid. We moeten verder en we moeten beter.

4 Onwankelbare verankering van digitale oplossingen in het bestuursrecht

Het juridische raamwerk dat Nederland tot nu toe heeft gediend, is dringend aan vernieuwing toe. De digitale burger van vandaag tolereert geen verouderde wetten en halve oplossingen. Privacy, informatierecht en transparantie moeten op de voorgrond staan en stevig verankerd worden in wetgeving. Knelpunten moeten worden aangepakt met vastberadenheid, niet gemitigeerd om het probleem te verdoezelen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt zwaar op de schouders van degenen die ons juridisch kader vormgeven. Zij mogen niet falen.

Daarnaast moet de overheid stoppen met het leunen op grote consultancybedrijven. Deze afhankelijkheid is niet alleen kostbaar, maar ook een teken van zwakte. De overheid moet haar eigen broek ophouden, zelf de leiding nemen, zelf de expertise ontwikkelen en risico's durven nemen. Het is tijd om het digitale heft in eigen handen te nemen en niet langer afhankelijk te zijn van externe partijen.

De tijd van halfslachtige maatregelen is voorbij. We moeten streven naar digitale excellentie als norm, niet als uitzondering. Alleen dan kunnen we een toekomstbestendige, betrouwbare en inclusieve digitale overheid opbouwen die daadwerkelijk alle burgers ten goede komt. We hebben geen tijd te verliezen – nu is het moment om door te pakken en te laten zien wat we waard zijn.

"Het is tijd om het digitale heft in eigen handen te nemen en niet langer afhankelijk te zijn van externe partijen"

Het opleiden van nieuwe Digitale Architecten zorgt voor verse aanwas. Dit neemt niet weg dat er al vele vakbekwame professionals actief zijn in het beroep van digitale architect. Wat hun kwaliteiten zijn, welke diepgang dit betreft evenals hun relevante werkervaring is voor beroepsgroep zelf en overheid als opdrachtgever en werkgever niet helder genoeg. De oplossing hiervoor is het realiseren van een beroepsregister voor Digitaal architecten. Dit register functioneert naar analogie van het BIG-register voor medische beroepen, zoals door het CIBG ontwikkeld en beheerd. Samen met universiteiten, (rijks)overheid en beroepsgroep is het mogelijk binnen anderhalf jaar een werkend register te hebben dat professionals en hun opdrachtgevers in staat stelt elkaars behoefte en kwaliteit met elkaar te vergelijken. De beroepsgroep krijgt een meetinstrument om eigen omissies aan te kunnen vullen en inzicht in mogelijkheden tot ontwikkeling. De opleidingswereld rondom architectuur kan hierdoor ook doelgericht gaan aanbieden en examineren. Een win-win situatie die een absolute no-brainer is!

De plannen zijn gemaakt, beleidsnotities geschreven, onderwijs en onderzoek zijn er klaar voor, de beroepsgroep is geïnformeerd en enthousiast. Er is geen reden om nog te wachten: just do it!

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 12 13-11-2024 16:59

Rudy van ***Belkom***

De overheid moet transparant zijn en aangesproken kunnen worden op digitale missers

Directeur Stichting Toekomstbeeld der Techniek, ontwikkelaar van de Technologie Kieswijzer en schrijver van Alive & Clicking

“Technologie is niet neutraal” wordt vaak gezegd. Deze stelling moet genuanceerd worden: de technologie zelf is wel neutraal, maar hoe we die technologie ontwikkelen en inzetten is dat niet. Zo kan een systeem als AI duizenden mensen onterecht raken, zoals gebeurd is bij de toeslagenaffaire. We moeten als samenleving kijken naar de foutmarges die we bereid zijn te accepteren en daar transparant over zijn. Wanneer we een bepaalde foutmarge als samenleving onacceptabel vinden dan moeten we die toepassing niet gebruiken. AI wordt vaak gezien als een onvermijdelijke ontwikkeling, maar het is een menselijke keuze of we het willen inzetten of niet. Daarbij kunnen politici zich te makkelijk verschuilen achter zo’n technologisch systeem. Onterecht, want in veel gevallen gaat het om een menselijke fout en niet om een technisch falen.
Als mensen “troep” in het systeem stoppen, dan moeten we niet raar opkijken als er ook “troep” uit het systeem komt. Mijns inziens is het belangrijk dat je een moreel kompas hebt bij het gebruik van AI, waarbij kritisch gekeken wordt of het wel de juiste oplossing is en waarbij je met diverse groepen mensen om tafel gaat zitten om te kijken wat belangrijk is.

1 Stel strikte toetsingseisen voor algoritmen in

Een ramp zoals de toeslagenaffaire is een schrijnend voorbeeld dat nooit meer mag gebeuren. Om dat te voorkomen zijn er veel striktere randvoorwaarden nodig. Er is nu een algoritmeregister, wat op zich een goed initiatief is, maar het wordt ten onrechte gezien als de oplossing om dergelijke schandalen te voorkomen. Dit register heeft slechts een registrerende functie en zou de toeslagenaffaire niet hebben kunnen voorkomen. Algoritmen moeten worden getoetst aan grondrechten; ze moeten niet alleen worden gemeld, maar als ze niet voldoen, mogen ze niet worden gebruikt. Momenteel is toezicht nog te vaak een afvinklijstje, het is niet dwingend genoeg. Om echt iets te voorkomen moeten we strikter zijn en harder optreden. We hebben een early warning team met mandaat nodig in plaats van een rapid response team dat advies geeft. De toeslagenaffaire was niet zozeer een kwestie van een meldingsplicht, maar van het ontbreken van een moreel kompas, wat leidde tot een cultuur van wantrouwen. Het is dan ook niet verrassend dat mensen wantrouwend zijn tegenover de overheid. We moeten ons afvragen of we wel algoritmen moeten inzetten voor dit soort zaken en daarvoor een dwingend ethisch kader ontwikkelen. De overheid moet transparant zijn en daarop aangesproken kunnen worden; een fraudedetectiesysteem waarin een dubbele nationaliteit een variabele is, zou simpelweg niet toegepast mogen worden.

2 Versterk toezicht en handhaving

Om effectief toezicht en handhaving te realiseren, moeten er naast striktere kaders meer middelen beschikbaar worden gesteld. Er moet toezicht worden gehouden op alle vlakken, inclusief AVG-kwesties en discriminatie. De toeslagenaffaire had mogelijk voorkomen kunnen worden met beter toezicht. Het is namelijk geen rocket science dat mensen met een dubbele nationaliteit systematisch worden benadeeld wanneer dit een van de variabelen voor het fraudedetectiesysteem is. Transparantie over de voorwaarden en afwegingen die worden gemaakt, is essentieel. Er moet meer openheid komen over de marges van foutpositieven en foutnegatieven. Er zijn te weinig gesprekken over de ethische aspecten, zoals hoeveel fraudeurs je met bepaalde maatregelen daadwerkelijk aanpakt en of dit opweegt tegen het aantal mensen dat onterecht wordt aangepakt, omdat dit geen populaire onderwerpen

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 13 13-11-2024 16:59

zijn. Politici blijven het liefst ver weg van dergelijke vraagstukken. Ondanks de verregaande gevolgen van de (vaak ondoordachte) inzet van digitale technologieën, komen onderwerpen als online privacy en cybersecurity in de meeste verkiezingsprogramma's nauwelijks aan bod. Deze thema's moeten daarom hoger op de politieke agenda komen en burgers moeten breder geraadpleegd worden bij de inzet van nieuwe toepassingen. Er zijn nu nog te veel blinde vlekken en kwetsbare groepen worden onvoldoende gehoord.

"Er is een perspectiefwisseling nodig van wantrouwen naar vertrouwen, van integratie naar inclusie en van technologie-push naar kritisch kijken naar technologie"

3 Bevorder digitale inclusie en vertrouwen

Vaak wordt gezegd dat politici en ambtenaren meer kennis moeten hebben over digitale zaken. Dat klopt ook wel, maar het gaat vooral om een moreel kompas en of je tools inzet vanuit wantrouwen of vertrouwen. Ik ben niet voor of tegen technologie; het moet op de juiste manier worden ingezet. Bij misrekeningen moet niet de burger de pineut zijn, maar de overheid. De positie van digitale zaken wordt vaak ondergewaardeerd, met minder budget en aandacht. Digitalisering is geen niche, maar zou een primaire focus moeten zijn. Het is integraal onderdeel van uiteenlopende vraagstukken: van onderwijs en gezondheidszorg tot veiligheid. De aandacht voor digitalisering is ook afhankelijk van de stemming van het land. Bijvoorbeeld, van alle stellingen in de StemWijzer ging er geen over digitalisering. Meer aandacht en middelen voor digitale zaken zouden al veel bewerkstelligen. Het is een meevaller dat er überhaupt een staatssecretaris voor digitalisering is. Een basisinfrastructuur met één portaal, systeem en toegang is wat mij betreft het laaghangend fruit. Digitale inclusie moet meer zijn dan integratie; we moeten ook kijken naar mensen die niet mee kunnen of willen doen in deze ontwikkelingen. Dit vraagt om een perspectiefwisseling van wantrouwen naar vertrouwen, van integratie naar inclusie en van technologie-push naar kritisch kijken naar technologie.

4 Ontwikkel een online publieke ruimte

Het internet wordt momenteel gedomineerd door een handjevol gigantische technologiebedrijven. Zij zijn de poortwachters die van het internet een wereldwijde surveillance-tool hebben gemaakt. Een groot deel van ons gemeenschapsleven speelt zich nu af in digitale ruimtes die openbaar aanvoelen, maar dat niet zijn. Op het internet heb je wel boekenwinkels, maar geen bibliotheken. Je kunt nergens online in een park zitten zonder gemonitord of gevolgd te worden. Stel je eens voor: het internet als publieke ruimte. Publiek gefinancierd, zonder perverse verdienmodellen. Een collectieve virtuele gedeelde ruimte die we gezamenlijk onderhouden. Overheden, burgers, bedrijven, kennisinstellingen en het maatschappelijk middenveld. Geen focus op groei, maar op publieke waarden. Open en gedecentraliseerd. Gelijkwaardig en inclusief. Het is vreemd dat commerciële diensten in het onderwijs nu nog op zo'n grote schaal gebruikt mogen worden, wat leidt tot een dominantie van big tech in de klas. Big tech moet uit de klas verdwijnen, en de overheid moet investeren in alternatieve oplossingen, zoals open source-platformen, om een eerlijke en vrije digitale publieke ruimte te bevorderen.

5 Prioriteer digitalisering en verhoog budgetten

Momenteel krijgt digitalisering weinig politieke aandacht. Ik herinner me dat op de dag dat het rapport over de toeslagenaffaire werd gepresenteerd, de Tweede Kamer een wet aannam waarmee het uitwisselen van gegevens nóg eenvoudiger wordt gemaakt (Wet gegevensverwerking door samenwerkingsverbanden). Blijkbaar was bij de stemming niet eens de helft van de fracties aanwezig. We moeten zowel interne politiek op stoom krijgen als beleid en uitvoering verbeteren, waarbij handhaving essentieel is. Dit hangt sterk af van de beschikbare budgetten en ervaren urgentie. In het hoofdlijnenakkoord werd AI slechts één keer genoemd en digitalisering krijgt momenteel nauwelijks aandacht. Ter vergelijking: de term 'asiel' werd maar liefst 37 keer genoemd en "migratie" 21 keer. Om vooruitgang te boeken, is het cruciaal dat er meer middelen en prioriteit worden toegekend aan digitaliseringsinitiatieven binnen de overheid, zodat we de voordelen van technologie optimaal kunnen benutten en effectief kunnen inspelen op de uitdagingen van de toekomst.

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 14 13-11-2024 16:59

Britt **Hoppenbrouwers**

Country managing partner
Netcompany

Tien jaar na het eindrapport ‘Grip op ICT’: verantwoorde digitalisering in Nederland

Tien jaar na het eindrapport van de commissie Elias “Grip op ICT” lopen grote IT-projecten bij de overheid nog vaak eerder wel dan niet vertraging op en zijn budgetoverschrijdingen meer regel dan uitzondering. Dit leidt tot een verspilling van honderden miljoenen euro’s aan belastinggeld, die dus niet ten goede komen aan andere zaken waar de samenleving om staat te springen. Het ontbreekt in Nederland nog te veel aan verantwoorde digitalisering. Dat vereist een strategische aanpak waarin technologie niet alleen als doel, maar ook als middel wordt gezien om maatschappelijke en economische doelen te bereiken. Bij verantwoorde digitalisering zijn innovatie, kostenbeheersing, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid in balans, waardoor vooruitgang gerealiseerd wordt op centrale politieke thema’s, zoals betaalbare en toekomstbestendige zorg, bestaanszekerheid en herstel van vertrouwen van alle Nederlanders in democratie en overheid.
Ik adviseer de volgende aanpak om tot verantwoorde digitalisering te komen:

1 Uniformiteit in problematiek

Overheidsorganisaties moeten erkennen dat ze vergelijkbare legacy problematiek ervaren en profiteren van bestaande oplossingen en best practices.

2 Duidelijke probleemstellingen

Start geen aanbestedingen zonder een scherpe probleemstelling. Maak de functionele vraag leidend om te voorkomen dat projecten uit de hand lopen en om een duidelijke focus te behouden.

3 Vakbekwaam opdrachtgeverschap

Vraag om concrete oplossingen die elders al goed werken, in plaats van naar “handjes” om zelf het wiel uit te vinden. Werk samen met deskundige leveranciers die bewezen succes hebben in soortgelijke problematiek.

4 Functioneel hergebruik

Geef de voorkeur aan hergebruik van bewezen oplossingen boven dure zelfontwikkeling. Nederland kan leren van en samenwerken met andere Europese landen om bestaande technologieën te benutten en kosten te besparen.

5 Marktregulering

Vermijd verkwistende verdienmodellen en vendor lock-ins door leveranciers te kiezen die bereid zijn om mede te investeren en risico’s te delen. En om expliciet verantwoordelijkheid te nemen om binnen tijd en budget te leveren.

6 Europese IT-autonomie

Bevorder strategische autonomie en digitale weerbaarheid door Europese IT-bedrijven te ondersteunen en te kiezen voor leveranciers met een Europese focus. Dit helpt bij het opbouwen van sterke, onafhankelijke IT-capaciteiten binnen Europa.

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 15 13-11-2024 16:59

7 Innovatie stimuleren

Hoewel bewezen oplossingen de voorkeur hebben, moet er ook ruimte zijn voor innovatie. Creëer ruimte voor pilots en sandboxing van nieuwe technologieën, waarbij risico's gecontroleerd en beperkt worden.

8 Klantgerichtheid en inclusiviteit

Maak de behoeften en ervaringen van de eindgebruikers leidend in digitale projecten, met gebruiksvriendelijke en inclusieve interfaces en lever zo diensten die daadwerkelijk waarde toevoegen voor alle Nederlanders.

Deze strategie biedt de overheid de unieke kans om te kiezen voor een verantwoorde digitalisering die niet alleen effectief en efficiënt is, maar ook duurzaam, inclusief en transparant. Daarmee verbetert de gebruikservaring bij interacties met overheidsdiensten en kan iedereen meedoen. Verantwoorde digitalisering speelt een cruciale rol in het herwinnen van het vertrouwen van de Nederlandse samenleving in de overheid. Met de komst van het nieuwe kabinet is nu het moment aangebroken om moed te tonen en daadkrachtig te handelen in het belang van ons allemaal. Pak deze kans op vooruitgang!

"Verantwoorde digitalisering speelt een cruciale rol in het herwinnen van het vertrouwen van de Nederlandse samenleving in de overheid"

Vincent **Homburg**

Internationale beleving, sleutel tot succes?

Hoogleraar elektronische diensten en e-governance Johan Skytte Institute of Political Studies, Universiteit van Tartu, Estland

Publieke dienstverlening figureert prominent als aandachtspunt en richtsnoer bij het digitaliseringsbeleid in Nederland. Vaker dan nodig gaat het in beleidsdiscussies over de noodzaak van verbeteringen in coördinatie, gegevensuitwisseling, gebruik van standaarden en referentiearchitecturen. De complexiteit van de organisatieveranderingsproblematiek die samengaat met digitalisering maakt dat met de mond beleden klantoriëntatie en gebruikersparticipatie vaak plaatsmaakt voor diensten waar de dilemma's en compromissen duidelijk doorheen schijnen. In deze nota pleit ik voor een aantal leidende principes waarmee een ander perspectief op digitalisering en modernisering van digitalisering en dienstverlening wordt geschetst, waarbij een blik over de grenzen niet wordt geschuwd.

1 Maak belevingswereld burgers echt leidend bij digitalisering

Wenkende perspectieven uit Estland en Denemarken leren dat de beleving van dienstverlening door burgers een belangrijker aanjager is van de noodzakelijke emancipatie van de uitvoering. Denen denken bij dienstverlening niet aan uitvoeringsinstellingen en individu-

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 16 13-11-2024 16:59

ele diensten, maar zien hun mobiele mobiele identiteit MitID als gebruiksvoorwerp en tegelijkertijd sleutel om toegang te krijgen tot overheidsportalen als borger.dk, maar ook om geld over te maken via online bankieren. Esten weten niet anders dan dat SmartID een handige mobiele app is om zich te identificeren bij publieke dienstverleners, maar gebruiken hun SmartID app ook om online ziekenhuisafspraken mee te maken, documenten te voorzien van een elektronische handtekening en om bonuspunten van de supermarkt mee te verzamelen. Denen en Esten accepteren simpelweg niet dat in het dagelijks bestaan diensten anders toegankelijk zijn dan via hun elektronische identificatie. En dat is een belangrijke prikkel voor publieke dienstverleners om vanuit de beleving van individuele gebruikers dienstverlening te stroomlijnen en digitalisering aan te jagen. Het is hoog tijd om een digitaal urgentiebesef te creëren vanuit een door burgers ervaren digitale werkelijkheid, in plaats van vanuit een gedragen brede consensus over complexe beleidsopgaven en noodzaak van emancipatie van de uitvoering. Deense en Estse voorbeelden laten zien dat uit de digitale en in toenemende mate mobiele beleefwereld van burgers meer urgentiebesef creëert dan menig verkokerd beleidsinitiatief. Dit inzicht leidt tot de volgende aanbeveling: laat de belevingswereld van burgers daadwerkelijk leidend zijn bij digitalisering. Geef burgers met digitale identificatiemethoden toegang tot diensten die voor hen van belang zijn, niet noodzakelijk tot diensten die vanuit een overheidsaanbodperspectief coherent zijn. Werk samen met private aanbieders om recht te doen aan de digitale belevingswereld van burgers; dit creëert meer urgentiebesef en veranderbereidheid in beleid en uitvoering dan thans het geval is.

2 Betrek ook Europese dimensie van digitale dienstverlening

Tot op heden wordt digitale dienstverlening vooral doordacht vanuit de uitvoering van Nederlandse wet- en regelgeving. Met de European Single Market en Digital Single Market vereisen publieke diensten meer en meer uitwisseling van informatie over landsgrenzen heen. En op Europees niveau zijn met Single Digital Gateway Regulations (SDGR), eIDAS (electronic identification and authentification and trust services) en de European Union Digital Identity Wallet (EUDW) bouwstenen beschikbaar waarmee diensten kunnen worden geleverd over Europese landsgrenzen heen. Een blinde vlek voor de internationale en met name Europese dimensie van digitale dienstverlening creëert het gevaar dat nationaal georiënteerde dienstverlening als een lemming op de digitale afgrond afstevent. Dit leidt de aanbeveling om bij het doordenken van de belevingswereld van burgers niet alleen nationale maar ook Europese dienstverlening in aanmerking te nemen. En om in door urgentiebesef aangejaagde organisatieveranderingen met vrucht gebruik te maken van Europese bouwstenen als SDGR, EUDW en eIDAS.

3 Wees terughoudend met chatbots en virtuele assistenten

Te midden van alle technologische vernieuwing is en blijft het van belang om ook digitale contacten tussen burger en dienstverlener te zien als publieke ontmoeting. Digitalisering brengt risico's op verschraling van deze ontmoeting met zich mee. Een inventarisatie uit 2022 leerde dat 69 nationale overheden inmiddels gebruik maken van chatbots en intelligente assistenten (door optimisten wel 'Siri on steroids' genoemd) om contacten met burgers te onderhouden. Uit praktijkervaringen in Finland en het Verenigd Koninkrijk komt inmiddels naar voren dat om kunstmatige intelligentie realistische conversaties te laten voeren met burgers, talrijke menselijke 'prompt engineers' en 'bot whisperers' nodig zijn om op grote afstand van de burger taalmodellen aan te passen en beleidsvrijheid in te vullen. En dat, ondanks deze menselijke aanvullingen, conversaties met chatbots tot frustraties leiden. Dit leidt tot de aanbeveling om terughoudend te zijn met de inzet van chatbots en virtuele assistenten en te midden van voortschrijdende ontwikkelingen op het gebied van kunstmatige intelligentie oog te blijven houden voor dienstverlening als een inherent menselijke, publieke ontmoeting tussen burger en bestuur.

"Wenkende perspectieven uit Estland en Denemarken leren dat de beleving van dienstverlening door burgers een belangrijker aanjager is van de noodzakelijke emancipatie van de uitvoering"

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 17 13-11-2024 16:59

Samenwerking en afsprakenstelsels

NITESH BHAROSA | 1 ZET DE MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE CENTRAAL | 2 DENK IN ECOSYSTEMEN EN AFSPRAKENSTELSELS | 3 BENUT MULTI-HELIX SAMENWERKING VOOR DIGITALE TRANSFORMATIE | **ONNO ERIC BLOM - ALEXANDER KLÖPPING - EDIAL DEKKER** | 1 VROEGE SAMENWERKING | 2 ZORG VOOR GEBRUIKSVRIENDELIJKE EN BEGRIJPELIJKE DIENSTVERLENING | 3 MAAK WETGEVING MEER FLEXIBEL | 4 STOP MET HET UITBESTEDEN VAN KRITIEKE INFRASTRUCTUUR | **NICOLE STOLK - LUYTEN** | 1 GESTANDAARDISEERDE INFRASTRUCTUUR VOOR DATAONTSLUITING EN DATAMODELLEN | 2 VERSTERKING VAN SAMENWERKING MET LEVERANCIERS | 3 BENUT PROEFTUINEN VOOR DIGITALE ZORGOPLOSSINGEN

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 18 13-11-2024 16:59

Nitesh **Bharosa**

Hoogleraar GovTech & Innovatie aan de TU Delft

Wat is uw GovTech strategie?

Wellicht heeft u recent iets vernomen van de Verordening Interoperabel Europa. Deze verordening van de Europese Commissie introduceert een samenwerkingskader voor digitale overheidsdiensten. Meer interoperabiliteit tussen publieke organisaties zou de digitale transformatie van de Europese overheidssector moeten versnellen. Waarom? Dit moet uiteindelijk leiden tot betere publieke dienstverlening aan Europese burgers en bedrijven. Daarnaast zou dit Europese overheden minder afhankelijk moeten maken van een handjevol big tech organisaties. Wie wil dat nou niet? Als we het eens zijn over het waarom, volgen uiteraard nog vragen over het hoe?

Een van de antwoorden in de verordening is “GovTech”, wat verwijst naar “op technologie gebaseerde samenwerking tussen actoren uit de openbare en particuliere sector ter ondersteuning van de digitale transformatie van de overheidssector”. Dit is wat anders dan het klassiek aanbesteden van software en diensten. De focus ligt op samenwerking voor digitale transformatie. De verordening stelt verder dat “alle overheidsniveaus met innovatieve organisaties, waaronder bedrijven en entiteiten zonder winstoogmerk, moeten samenwerken bij het ontwerpen, ontwikkelen en exploiteren van overheidsdiensten”. Als u dat nog niet deed, dan is dit een nieuwe aanleiding om dat wel te gaan doen. Dat kan lastig zijn, later meer daarover. Artikel 10 zegt nog iets over “innoverende maatregelen” en artikel 11 over “oprichting van testomgevingen voor regelgeving op het gebied van interoperabiliteit” waarin GovTech actoren betrokken moeten worden.

Toegegeven, dit is allemaal nog vaag, de Europese wetgever laat veel ruimte voor interpretatie. Gelukkig, maar dan komt de bal weer bij u: wat gaat u met deze verordening doen? Wat is uw GovTech strategie? Gaat u samenwerken aan nieuwe GovTech oplossingen? Of gaat u GovTech oplossingen van startups/scaleups gebruiken of toestaan in uw organisatie? En wat als deze GovTech oplossingen concurreren met uw eigen oplossingen en voorzieningen? De antwoorden op deze vragen hangen uiteraard af van de context van uw organisatie. Na jarenlang onderzoek en samenwerking op GovTech geef ik u drie aanbevelingen mee.

1 Zet de maatschappelijke opgave centraal

Het begint met framing. Voorkom een ‘tech push’ en zorg ervoor dat digitale technologieën duidelijk gekoppeld worden aan maatschappelijke opgaven, zoals arbeidstekorten, ontoereikende informatiehuishouding of onderbenutting van sociale regelingen. Dit vereist het juiste gebruik van taal om technologie en GovTech-samenwerking te presenteren als een uitweg en niet als probleem. Door tech-agnostisch aan een project of pilot te framen, zorg je voor meer opties, creativiteit, draagvlak en buy-in van actoren die later met de uitkomst aan de slag moeten.

2 Denk in ecosystemen en afsprakenstelsels

Het is publiek geheim dat aanbestedingen van software en digitale infrastructuren vaak resulteren in ‘vendor-lock’. Langdurige afhankelijkheden van een oplossing of leverancier zijn niet bevorderlijk voor interoperabiliteit en transformatie. De Interoperabel Europa verordening stimuleert de ontwikkeling van een open Europees ecosysteem op basis van GovTech modellen, met inbegrip van samenwerking met kennisinstellingen, startups/scaleups en sociale partners. Het bindmiddel voor

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 19 13-11-2024 16:59

een ecosysteem is een afsprakenstelsel, waarin onder meer de open standaarden en governance op de standaarden wordt belegd. Goede afsprakenstelsels stimuleren marktontwikkeling op nieuwe technologieën en bevatten prikkels voor het gezamenlijk ontwikkelen en beheren van digitale gemeenschapsgoederen (zoals open source componenten, standaarden en registers). Hoe meer digitale gemeenschapsgoederen, hoe meer mogelijke aanbieders, en hoe kleiner de kans op vendor lock-ins. Vanuit het perspectief van een aanbestedende partij biedt een ecosysteem van aanbieders meer sourcingsopties. Bijvoorbeeld op digitale identiteiten en gekwalificeerde handtekeningen: in plaats van “make or buy” kun je ook kiezen voor “allow, use, combine & replace”.

3 Benut multi-helix samenwerking voor digitale transformatie

‘De overheid is geen techbedrijf’ is een uitspraak die je regelmatig hoort als je werkt op het snijvlak van overheid en digitalisering. Deze uitspraak is vaak een reactie op de hoge verwachtingen rond digitalisering in de publieke sector. Publieke organisaties worden geacht om, op basis van de stand der techniek, eenvoudig, veilige en soms zelfs proactieve dienstverlening te kunnen bieden. De vraag is hoe? Meestal is het antwoord via een aanbesteding. Het aanbestedingsmodel gaat ervan uit dat opdrachtgevers vooraf alle behoeften en specificaties kennen en op papier kunnen zetten. Bij nieuwe digitale technologieën (zoals AI-gedreven tools, data wallets en vertrouwensdiensten) valt dat vaak tegen. Er is een leer-en experimenteerbenadering nodig. Digicampus is een voorbeeld van een multi-helix samenwerking, waarbij overheid, kennisstellingen, markt, civiele groepen en sociale partners samen leren over de (on)mogelijkheden van nieuwe technologieën. Dit doen ze door te agenderen, prototypen, experimenteren, evalueren en opschalen. Bij succes kan dit resulteren in een gedragen afsprakenstelsel waarmee een gezond ecosysteem wordt vormgegeven.

“Goede afsprakenstelsels stimuleren marktontwikkeling op nieuwe technologieën en bevatten prikkels voor het gezamenlijk ontwikkelen en beheren van digitale gemeenschapsgoederen”

Onno Eric **Blom**

Politiek econoom, ondernemer en oprichter van Stichting Herprogrammeer de Overheid

Alexander **Klöpping**

Internetondernemer, journalist, mede-oprichter van Blendle en technologie-expert

Edial **Dekker**

Mede-oprichter van Herprogrammeer de Overheid, ervaren ondernemer en productmanager

Doorbreek de waterval bij de overheid

Het regeerprogramma staat weer vol met plannen waar grote ICT-projecten voor nodig zijn. Zo vindt er een grondige herziening plaats van de kinderopvangtoeslag en een verregaande vereenvoudiging van de WIA-uitkering. Eerdere ervaringen laten echter zien dat zulke projecten vaak uitlopen en miljarden aan onvoorziene kosten met zich meebrengen. Dit komt niet alleen door de complexiteit van de opdrachten of het tekort aan programmeurs, maar vooral door de manier waarop de overheid ICT integreert in het wetgevingsproces. Dit proces volgt een “waterval”-model, waarbij ICT pas laat betrokken wordt. Bovenaan de waterval vertalen beleidsmedewerkers regeringsplannen naar concrete voorstellen, waarna een summiere toets bepaalt of deze plannen haalbaar zijn voor uitvoeringsorganisaties en op ICT-gebied. Pas nadat de wet is aangenomen, beginnen programmeurs onderaan de waterval met het bouwen van systemen. Meestal in samenwerking met externe partijen. Dit leidt vaak tot problemen tijdens de bouw, omdat de systeemeisen al vastliggen en er weinig ruimte is om bij te sturen. Hierdoor kunnen projecten jarenlang voortslepen en uiteindelijk resulteren in dure, inefficiënte systemen, die voor burgers lastig te gebruiken zijn. Moderne technologiebedrijven hebben deze aanpak verlaten en begin-

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 20 13-11-2024 16:59

nen al vroeg met het ontwikkelen van prototypes om flexibel te kunnen reageren op technische uitdagingen en gebruikersfeedback. Deze werkwijze is ook mogelijk voor de overheid, maar daarvoor moet er wel een aantal zaken fundamenteel veranderen. Wij stellen de volgende concrete aanbevelingen voor:

1 Vroege samenwerking

Zorg dat al in de vroegste fase van beleidscreatie een intensieve samenwerking tot stand komt tussen beleidsmakers, uitvoeringsorganisaties en technici, met de burger als centrale focus. Voordat beleidsplannen worden vastgelegd, moeten uitvoerende partners de mogelijkheid hebben om te bepalen wat praktisch haalbaar is. Voor technici betekent dit dat ze direct aan de slag gaan met het ontwikkelen van prototypes. Door vroegtijdig te starten met de bouw van een prototype kunnen technische obstakels snel geïdentificeerd worden. Dit voorkomt dat het project later in het proces vastloopt door onvoorziene technische problemen. Daarnaast biedt deze aanpak de mogelijkheid om al vroeg in het proces feedback op te halen van burgers, zodat het wetsontwerp kan worden aangepast als er betere oplossingen mogelijk zijn. Door technici en uitvoeringsorganisaties vanaf dag één te betrekken, kan de overheid flexibel reageren op uitdagingen en betere, op de praktijk afgestemde wetgeving ontwikkelen.

2 Zorg voor gebruiksvriendelijke en begrijpelijke dienstverlening

Nog meer dan de kosten en het tempo waarin systemen worden neergezet, is het belangrijk dat de resulterende dienstverlening begrijpelijk en gebruiksvriendelijk is. Helaas gaat dit nog vaak mis. Uit onderzoek van de Tweede Kamer blijkt zelfs dat 20% van de burgers helemaal niet meekomt in de complexiteit van regelgeving. Dit leidt ertoe dat veel mensen niet weten op welke toeslagen, aftrekposten of bijslagen ze recht hebben, wat vooral schrijnend is voor de burgers die deze steun het hardst nodig hebben. Om dit te voorkomen, is het van groot belang om tijdens de ontwikkeling van ICT-systemen voortdurend prototypes te testen met de eindgebruikers – de burgers en de bedrijven zelf. Dit biedt niet alleen onmisbare inzichten voor een goed ontwerp, maar helpt ook om onverwachte problemen vroegtijdig te signaleren en op te lossen. Door deze aanpak kunnen de eindproducten daadwerkelijk aansluiten op de behoeften en mogelijkheden van de gebruikers, waardoor overheidsdiensten toegankelijker en effectiever worden.

“Zorg dat al in de vroegste fase van beleidscreatie een intensieve samenwerking tot stand komt tussen beleidsmakers, uitvoeringsorganisaties en technici, met de burger als centrale focus”

3 Maak wetgeving meer flexibel

De Tweede Kamer moet haar rol in het wetgevingsproces herzien door wetten minder gedetailleerd en “overgespecificeerd” te maken. Uitvoeringsorganisaties hebben herhaaldelijk aangegeven dat de huidige praktijk van gedetailleerde wetgeving hen beperkt in hun vermogen om effectief en efficiënt te werken. Een wet moet zich vooral richten op het vaststellen van het “wat”, en het “hoe” openlaten voor de uitvoerende experts. Deze flexibiliteit stelt uitvoeringsorganisaties in staat om hun aanpak te verfijnen en aan te passen naarmate nieuwe informatie beschikbaar komt of omstandigheden veranderen. Bovendien biedt dit ruimte voor maatwerkoplossingen die vaak beter aansluiten bij de diversiteit aan situaties in de praktijk. Door deze benadering kan wetgeving over de tijd door ontwikkelen, waardoor zowel de effectiviteit als de uitvoerbaarheid wordt vergroot.

4 Stop met het uitbesteden van kritieke infrastructuur

De overheid moet stoppen met het uitbesteden van volledige ICT-systemen, vooral wanneer het gaat om kritieke infrastructuur. Het uitbesteden van zulke systemen creëert een opdrachtgever- opdrachtnemer relatie waarbij de overheid via dikke contracten probeert vast te leggen wat er moet gebeuren. Dit zorgt echter voor een starre situatie waarin bijsturen lastig is bij onvoorziene technische problemen. Bovendien leidt uitbesteding ertoe dat cruciale kennis en expertise bij private partijen komen te liggen, wat problematisch wordt als het systeem later gemoderniseerd moet worden of aangepast moet worden aan nieuwe wetgeving. In plaats daarvan moet de overheid ICT omarmen als een kerncompetentie en multidisciplin-

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 21 13-11-2024 16:59

naire teams opzetten die verantwoordelijk zijn voor het ontwerp, de bouw en het onderhoud van deze systemen. Deze teams moeten geleid worden door een productmanager en continu werken aan de digitale infrastructuur en dienstverlening, niet alleen op projectbasis maar als een doorlopende verantwoordelijkheid. Hierdoor blijft kennis behouden binnen de organisatie en is er minder vaak behoefte aan kostbare en tijdrovende modernisatieprojecten. Uiteraard kunnen componenten van het systeem worden uitbesteed of ingekocht, zolang de cruciale kennis en regie maar intern blijven. Interne expertise is namelijk onmisbaar voor het maken van goede beslissingen over uitbesteding en inkoop.

5 Lanceer systemen in fases

Bij de lancering van nieuwe ICT-systemen moet de overheid een iteratieve en gefaseerde aanpak hanteren. Begin met het onboarden van kleine groepen gebruikers om de werking van het systeem te testen en te verbeteren. Door klein te beginnen en stapsgewijs op te schalen kan de dienstverlening worden doorontwikkeld op basis van feedback uit de praktijk. Dit zorgt ervoor dat de systemen beter aansluiten bij de behoeften van de gebruikers en dat eventuele aanloopproblemen in een vroeg stadium worden verholpen. Bovendien kan deze aanpak helpen om de kosten en risico's van grote, eenmalige lanceringen te spreiden. Uiteindelijk wordt het systeem op deze manier robuuster en gebruikersvriendelijker. Het is daarbij essentieel om rekening te houden met groepen die mogelijk buiten de boot vallen door digitalisering. Voor deze groepen moet de overheid offline kanalen in stand houden zodat niemand wordt buitengesloten van de publieke dienstverlening.

Nicole ***Stolk - Luyten***

Eén data-infrastructuur van en voor de zorg

Bestuursvoorzitter Albert Schweitzer ziekenhuis, oud-secretaris-directeur en lid van de directie Resolutie en het Intern bedrijf bij de Nederlandsche Bank

Gezondheidsdata is versnipperd over tal van systemen. Hierdoor hebben patiënten en zorgverleners niet altijd zicht op de informatie die nodig is om de beste zorg te verlenen. De beperkte beschikbaarheid van data en beeldmateriaal zit bovendien vernieuwing van de zorg in de weg die nodig is als antwoord op de stijgende zorgvraag en het beheersen van de zorgkosten. En het beperkt de mogelijkheden om onderzoek te doen naar nieuwe behandelingen.

De digitale infrastructuur voor de zorgsector staat in Nederland op een kruispunt. De zorg ontwikkelt zich sterk op het gebied van thuiszorg, netwerkzorg, samen beslissen bij gepersonaliseerde zorg, AI en wetenschappelijk onderzoek waardoor de behoefte aan databeschikbaarheid groeit. De wonden na het debacle van het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) zijn tien jaar na dato gelikt. De zorgkoepels hebben zich verenigd om samen te bouwen aan een publieke nationale data-infrastructuur, van en voor de zorg (De Cumuluz-coalitie). Geen sinecure, want Nederland is momenteel hekkensluiter in Europees verband voor wat betreft de digitale zorginfrastructuur. We kunnen leren van de Nordics (Zweden, Denemarken,

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 22 13-11-2024 16:59

Noorwegen, Finland) die jaren geleden al de stap hebben gezet naar deze kritische basis infrastructuur. Hoewel er vooruitgang is geboekt, zijn er nog belangrijke stappen nodig om in Nederland de potentie van digitale oplossingen te benutten. Hier volgen drie maatregelen die het digitaal functioneren van de zorgsector aanzienlijk kunnen verbeteren.

1 Gestandaardiseerde infrastructuur voor dataontsluiting en datamodellen

Vergelijkbaar met het wegennet dat zorgt voor een infrastructuur voor transport, is er behoefte aan een digitale infrastructuur voor dataontsluiting en datamodellen in de zorg. De Cumuluz infrastructuur kan deze rol vervullen door de basis te leggen waarop applicaties en diensten kunnen functioneren. Het zorgt ervoor dat benodigde gezondheidsdata systeemonafhankelijk beschikbaar zijn voor zorgverlener en patiënt. Voor het verlenen van zorg. Maar ook -op geanonimiseerde of gepseudonimiseerde basis- voor medisch wetenschappelijk onderzoek en kwaliteitsregistraties. Databeschikbaarheid is een publieke functie, die in publieke handen moet zijn. Met een regierol, eigenaarschap en beheer voor deze infrastructuur door de overheid, zodat het beheer voor de lange termijn is geborgd. En een nationaal Forum Standaardisatie dat de standaarden bepaalt en bewaakt voor de basis zorginfrastructuur. Open, transparant, veilig en met volle aandacht voor privacy.

Wat levert dit op?

- Interoperabiliteit: een gestandaardiseerde infrastructuur zorgt ervoor dat verschillende zorgsystemen en applicaties naadloos met elkaar kunnen communiceren.
- Efficiency: het voorkomt redundantie en zorg ervoor dat gegevens maar één keer ingevoerd hoeven te worden, wat tijd en kosten bespaart.
- Betrouwbaarheid: een op standaarden gebaseerde aanpak zorgt voor consistentie en betrouwbaarheid in de datakwaliteit wat essentieel is voor patiëntenzorg.

2 Versterking van samenwerking met leveranciers

Een robuuste digitale zorginfrastructuur kan alleen gerealiseerd worden door intensieve samenwerking tussen de overheid en leveranciers voor de applicaties die in deze infrastructuur passen. Deze samenwerking moet verder gaan dan reguliere contractuele afspraken en zich richten op strategische partnerschappen. Standaardisatie maakt het eenvoudiger voor leveranciers een bijdrage te leveren en vermindert de afhankelijkheid van een paar grote spelers.

Waarom is dat belangrijk?

- Innovatie: door samen te werken kunnen overheid en leveranciers gezamenlijk innovatieve oplossingen ontwikkelen. Het werkt niet om tenders in de markt te zetten wanneer leveranciers onvoldoende begrijpen wat er nodig is in de dagelijkse praktijk.
- Flexibiliteit: strategische partnerschappen stellen partijen in staat om sneller in te spelen op veranderingen in de zorgvraag en technologische ontwikkelingen.
- Kostenbeheersing: door nauwe samenwerking kunnen de kosten beter beheerst worden, bijvoorbeeld door slimme inkoop en gedeelde ontwikkelkosten.

3 Benut proeftuinen voor digitale zorgoplossingen

Proeftuinen of ‘living labs’ zijn essentiële omgevingen waar nieuwe digitale zorgoplossingen in de praktijk getest en doorontwikkeld kunnen worden. Deze proeftuinen moeten breed opgezet worden, waarbij verschillende type zorginstellingen, patiënten en technologiebedrijven betrokken worden.

Wat gaat dat ons brengen?

- Praktische toepasbaarheid: proeftuinen maken het mogelijk om nieuwe technologieën in een realistische omgeving te testen, waardoor de praktische bruikbaarheid en effectiviteit kunnen worden beoordeeld. Daarbij gaat het niet alleen om techniek, maar ook om cultuur en gedrag. Wat leg je bijvoorbeeld vast in vrije tekst en in welk veld, en wat als gestructureerde data.
- Gebruikersfeedback: directe feedback van zorgverleners en patiënten helpt bij het finetunen van technologieën en het verbeteren van de gebruikerservaring.
- Schaalbaarheid: door succesvolle oplossingen eerst in een gecontroleerde omgeving te testen, kunnen deze daarna breder en efficiënter uitgerold worden.

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 23 13-11-2024 16:59

Een gestandaardiseerde zorginfrastructuur van en voor de zorg, versterkte samenwerking met leveranciers en de implementatie van proeftuinen zijn cruciaal voor de verbetering van de digitale transitie van de zorg. Ze vormen de ruggengraat voor een efficiënt, interoperabel en toekomstbestendig zorgsysteem. Net zoals een goed onderhouden weggennetwerk cruciaal is voor transport, is een solide digitale zorginfrastructuur essentieel voor de zorg van morgen. Door deze stappen te nemen kan Nederland niet alleen de uitdagingen in de zorg aanpakken, maar zetten we Nederland weer in een vooraanstaande positie op het gebied van digitale zorginnovatie.

"Een gestandaardiseerde zorginfrastructuur van en voor de zorg, versterkte samenwerking met leveranciers en de implementatie van proeftuinen zijn cruciaal voor de verbetering van de digitale transitie van de zorg"

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 24 13-11-2024 16:59

Centrale regie

| **PERRY VAN DER WEIJDEN** | 1 EENMALIGE GEGEVENSINVOER | 2 CENTRALE INFORMATIEBEHEER | 3 DIGITALE INFRASTRUCTUUR | 4 EÉN SLAGVAARDIGE OVERHEID | 5 RIJKSSTUURGROEP VOOR INNOVATIE | **HAWRE RAHIMI** | 1 INFORMATIEWETGEVING | 2 COMMON GROUND: KWESTIE VAN DOEN | 3 EEN BEGROTING VOOR DIGITALISERING | 4 INFORMATIEWETGEVING - MAAK HET ONDERWIJS MINDER AFHANKELIJK VAN BIG TECH| **FRAUKE WESSEL**| 1 STEL GEZAMENLIJK EEN INTEGRALE ROADMAP GEGEVENSUITWISSELING OP| 2 RICHT EEN LANDELIJKE CENTRALE VOORZIENING IN VOOR DE BASALE IT-FUNCTIES | 3 STIMULEER DAT ORGANISATIES EEN VOORTREKKERSROL KUNNEN NEMEN | 4 STEL SPELREGELS OP VOOR EEN GEZONDE SAMENWERKING MET DE MARKT |

Perry van der Weijden

CEO van Pink Elephant, oud-CIO en hoofdingenieur directeur van Rijkswaterstaat en oprichter en algemeen directeur van de Shared Services Organisatie van Binnenlandse Zaken

Naar een slimme en geïntegreerde digitale overheid

"IT" is allang geen specialty meer in overheidsland. De snelle ontwikkeling van digitalisering en dataficatie hebben, mede door de opkomst van generatieve AI, behoorlijke impact op de samenleving. Het is essentieel dat er een gerichte en gecoördineerde opdracht is zodat de Nederlandse overheid optimaal profiteert van de kansen die digitalisering biedt en tegelijkertijd de bijbehorende uitdagingen aan kan pakken.

1 Eenmalige gegevensinvoer

We zetten de burger centraal; uiteindelijk werken we als overheid voor de burger en de bedrijven. Dit geeft tevens een juiste focus in het werk en de besluiten die we nemen.

Vanuit informatievoorziening is de burger erbij gebaat, dat er betrouwbare informatie over hem is vastgelegd door de overheid (denk aan de toeslagenaffaire). Hiernaast wil de burger dat er zorgvuldig omgegaan wordt met de door hem aangeleverde data/informatie. De overheid is de hoeder van zijn informatie. Een zorgvuldig beheer is dan ook een vereiste.

Op dit moment zie je dat er door verschillende instanties informatie gevraagd en beheerd wordt van burgers. Het RDW vraagt al je persoonlijke informatie en info over je auto bij een tenaamstelling of keuring. Als je een aanvraag wilt doen voor een aanvraag parkeervergunning moet je weer al je persoonlijke en auto gegevens aanleveren. Vanuit het perspectief van de burger is dit niet echt logisch en gebruikersvriendelijk.
Een zorgvuldig beheer is dan ook dat informatie van de burger niet op 600 verschillende plaatsen vastgelegd en beheerd wordt. Met broninformatie als architectuur kan er veel effectiever en efficiënter gewerkt worden. Het is dan ook niet nodig informatie, die al bij de overheid aanwezig is, weer te vragen. Als hij deze informatie reeds heeft aangeleverd of al eerder is vastgelegd, mag dat niet meer gevraagd worden. Eén keer informatie vastleggen moet het uitgangspunt zijn.

2 Centrale informatiebeheer

Er moet een overheidsbrede digitale visie en strategie zijn voor de uitvoering van het opslaan en ontsluiten van informatie: eenmaal vastleggen en meervoudig gebruik. Dit vraagt een rijksbrede data-architectuur die over de diverse ministeries en uitvoeringsorganisaties heen gaat. Uiteraard is elke organisatie verantwoordelijk voor de informatie die men nodig heeft om haar taak uit te voeren. De informatie kan hergebruikt worden als deze ook door een andere organisatie nodig is. Dit vraagt om een bovenliggende data-architectuur. Dit beheer zal moeten gebeuren door de CIO-Rijk. Hij is verantwoordelijk voor de generieke ICT-voorziening binnen de overheid. Het zou voor de hand liggen deze info achter de DigiD voorziening te plaatsen als een beveiligde datakluis. Op deze manier is er ook een beveiligde situatie voor het inwinnen en ontsluiten van de data. Hiernaast voorkom je tevens fraude, als burgers niet zelf zaken hoeven in te vullen maar als dit al door bestandsuitwisselingen gecontroleerd plaatsvindt.

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 26 13-11-2024 16:59

3 Digitale infrastructuur

Nederland is ingedeeld in provincies en gemeenten. Deze organisaties voeren voor een groot deel een bij wet opgelegde taak uit. Elke gemeente en provincie heeft nu zijn eigen middelen om dit uit te voeren. Dit betekent in de praktijk een veelvoud van datacenter capaciteit, hardware en software. En dan heb ik het niet eens over de inzet op beheer en onderhoud door engineers. Dat is niet echt handig. We kunnen nu beter samenwerken en dit gezamenlijk doen. De gemeentelijke belastingen, burgerzaken en geo-informatievoorzieningen bij 342 gemeentes kunnen meer vanuit gezamenlijkheid plaatsvinden. Uiteraard geldt dit ook voor andere organisaties, zoals bijvoorbeeld provincies, waterschappen en veiligheidsregio' s.

Een goede digitale infrastructuur is hiervoor een efficiënte en effectieve oplossing. Het werken onder één architectuur voor gemeenten is dan wel noodzakelijk om vanuit een platformstrategie te kunnen werken. Software wordt beschikbaar gesteld vanuit het centrale gemeenten platform, waarbij data zowel lokaal als centraal opgeslagen kan worden. Werkprocessen dienen wel aangepast te worden en gebruikers moeten zijn geïnformeerd. Eén platform waar dezelfde systemen en functionaliteit op werken. Zo zorgen we voor uniformiteit in de dienstverlening en is ingewikkelde overdracht van de ene organisatie naar de andere organisatie niet meer aan de orde. Hier staat de service aan de burger centraal en niet de organisatie.

4 Eén slagvaardige overheid

Belangrijke voorwaarde is een heldere visie en doorzettingsmacht. Op dit moment is de sturing op informatievoorziening en de controle daarop nog te versnipperd, waardoor er geen eenduidige sturing gecreëerd kan worden. Als één slagvaardige overheid werken, dat moet de ambitie zijn, omdat de burger en bedrijven daar behoefte aan hebben.

Als we kijken naar de sturing is daar nu sturing van de uitvoering zelf. Maar ook beleid, de politiek, de Europese Unie en niet te vergeten wetgeving vragen om constante aandacht. Dat maakt het best complex. Dan hebben we ook nog controle op de uitvoering; eigen auditdiensten, de Auditdienst Rijk, de Rekenkamer, gateway reviews en het Adviescollege ICT-toetsing maken dat er een forse nadruk ligt op controle en het toelichting geven op de ingezette of voorgenomen activiteiten. Dit alles creëert een situatie die snel en daadkrachtig stappen maken in de informatievoorziening lastig maakt.

5 Rijksstuurgroep voor innovatie

Innovatief zijn is best lastig. Innoveren is een proces van kijken hoe iets werkt. Werkt een systeem samen met bestaande producten, is iets afhankelijk van de infrastructuur, werkt iets prettig in het gebruik? Werkproces aanpassen of niet? Allemaal afhankelijkheden die vragen om pilots en trial-and-error. Verantwoording afleggen is dan ook lastig als iets niet heeft gebracht wat je dacht. We moeten dus een aparte status maken voor innovatieve trajecten.

Geef de verantwoordelijkheid voor de overheidsarchitectuur van de informatievoorziening aan een rijksstuurgroep, bestaande uit de rijks CIO's, twee commerciele CEO's, twee leden van het parlement en twee wetenschappelijke specialisten. Dit zou conform het Deense model zijn, waarbij de sturing op de uitvoering bij de organisatie zelf ligt. De voorziening wordt dan bestuurd door de architectuur stuurgroep.

Financiën draagt trouwens zorg voor de centrale financiering. Geen ingewikkelde verdeelsleutels en verantwoordelijkheid constructies. Hier zit een forse businesscase achter en dat komt ten goede aan de Rijksfinanciën. De departementen, gemeentes gaan dan geen budget meer ontvangen voor de eigen voorziening die centraal geleverd wordt.

"Op dit moment is de sturing op informatievoorziening en de controle daarop nog te versnipperd, waardoor er geen eenduidige sturing gecreëerd kan worden"

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 27 13-11-2024 16:59

Hawre **Rahimi**

Adviseur digitale strategie, cybersecurity en ethiek, voormalig Tweede Kamerlid namens de VVD, voormalig gemeenteraadslid en eigenaar van een IT-bedrijf

De digitale overheid: van informatie-wetgeving tot onderwijs-vernieuwing

Digitalisering is naast belangrijk ook erg leuk. Er gebeurt heel veel; zo komt er vanuit Europa enorm veel wetgeving op ons af. Om de digitale overheid te versterken, is het dan ook belangrijk alle partijen bij elkaar te brengen: departementen, uitvoeringsorganisaties, wetenschappers en de markt. Daarnaast is het belangrijk dat IT goed werkt, dit draagt bij aan wat inwoners en ondernemers nodig hebben. Mensen meten hun vertrouwen in de overheid grotendeels af aan het contact met gemeenten.

1 Informatiewetgeving

Informatiewetgeving moet gegevensuitwisseling mogelijk maken, niet enkel bij de afdeling “halen” zoals bij de Belastingdienst en voor fraudebestrijding zoals de toeslagenaffaire. Juist ook bij “betalen”, zoals bij de SVB, moet de overheid slim gegevens delen, zodat elke inwoner krijgt waar hij of zij recht op heeft. Bijvoorbeeld, als ouders een kind hebben met een indicatiestelling dan hebben zij recht op twee keer kinderbijslag. Dit is vaak onbekend. Een responsieve overheid verstrekt proactief de juiste toeslag, afgestemd op de specifieke situatie. Dit betekent dat de overheid integraal werkt en bijvoorbeeld schuldhulpverlening en zorgverlening combineert. Hoewel dit technisch mogelijk is, willen beleidsmakers het niet gebruiken. Informatiewetgeving moet verder gaan dan alleen het Rijk en ook de gemeentelijke bestuurslaag omvatten, wat een wetswijziging vereist. Vanuit democratisch oogpunt en een goede besteding van belastinggeld is meer centrale regie noodzakelijk om (potentiële) verschillen tussen gemeenten ten aanzien van de publieke dienstverlening te voorkomen.

2 Common ground: kwestie van doen

Common ground betekent dat alle gemeenten op een gelijke manier werken en standaardisatie toepassen in de gemeentelijke informatievoorziening. Een van de grootste problemen bij de overheid is het daadwerkelijk uitvoeren: er moet meer gedaan worden in plaats van nog meer rapportages, evaluaties en taskforces. Dat zijn vaak vertragende elementen. Formuleer mijlpalen en neem gemeenten mee in het proces. Stel eisen aan leveranciers en zorg dat alles goed is voorbereid, zodat leveranciers weten wat er van hen verwacht wordt. Hoewel je naleving wettelijk moeilijk kunt afdwingen, is meer sturing en regie nodig. Dat vereist een verdergaande aanpak dan polderen.

3 Een begroting voor digitalisering

Een eigen begroting voor digitalisering is essentieel, omdat de Kamercommissie voor Digitale Zaken momenteel weinig grip heeft op de IT-budgetten. Als de Kamercommissie een IT-begroting kan behandelen, moeten departementen verantwoorden hoe ze het geld (willen) besteden. Dat inzicht is er nu niet, terwijl het noodzakelijk is om te begrijpen waarom de digitale overheid faalt. Met een IT-begroting kunnen de allocatie van middelen en de uitgaven beter gecontroleerd worden. Daarmee kunnen budgetten beter worden besteed en wordt er minder verspild aan onverstandige keuzes. Dit heeft ook een preventieve werking; departementen maken een betere afweging, omdat ze er verantwoording over moeten afleggen.

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 28 13-11-2024 16:59

4 Informatiewetgeving - Maak het onderwijs minder afhankelijk van big tech

Veel scholen maken gebruik van big-tech, zoals bijvoorbeeld de Google Chromebooks die in veel klaslokalen zijn te vinden omdat ze goedkoop zijn. Ook maken veel onderwijsinstellingen gebruik van social media. Dit zorgt voor een grote afhankelijkheid van big tech. De Nederlandse overheid zou dit op kunnen lossen door bijvoorbeeld systemen te gebruiken van eigen bodem. Laat TU-studenten een wedstrijd of hackathon organiseren voor het ontwikkelen van Nederlandse systemen. Dat is waarschijnlijk veel goedkoper, het creëert ruimte voor nieuwe toetreders en start-ups, en de overheid is niet langer afhankelijk van tech-gigan-ten. Dit staat nu niet op de OCW-agenda.

"Hoewel je naleving wettelijk moeilijk kunt afdwingen, is meer sturing en regie nodig. Dat vereist een verdergaande aanpak dan polderen"

Frauke ***Wessel***

Senior leader digitale transformatie, CIO, toezichthouder, trainer, coach, mentor

De IT-chaos in de zorg: tijd voor centralisatie en efficiëntie

In Nederland hebben ongeveer 70 ziekenhuizen een EPD-systeem (elektronisch patiëntendossier) dat on-premises draait op de eigen infrastructuur. De belangrijkste leveranciers zijn ChipSoft en EPIC, met andere systemen die weinig relevantie hebben. Deze systemen moeten minstens twee keer per jaar worden geüpdatet. En de infrastructuur, evenals koppelingen met externe systemen zoals ambulance- en laboratoriumsystemen, moeten voortdurend onderhouden en getest worden.

Een bijkomend probleem is dat op deze systemen en infrastructuur 21% BTW rust, die ziekenhuizen niet kunnen verrekenen omdat zorgkosten BTW-vrij zijn. Bovendien zijn er in Nederland tussen de 50 en 80 digitale overheids-initiatieven, elk met eigen consultan-cy-eisen, wat veel capaciteit en budget vraagt. Deze initiatieven, samen met de noodzaak om te voldoen aan Europese wetgeving, verhogen de kosten aan-zienlijk.

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 29 13-11-2024 16:59

Ziekenhuizen staan voor de uitdaging om te kiezen tussen innovatie, compliance en security, terwijl hun beperkte IT-budget hen dwingt tot moeilijke keuzes. De vraag naar beveiliging is vooral urgent in het licht van toenemende cyberaanvallen, wat de toekomst van de zorg en de belastingbetaler onder druk zet.

1 Stel gezamenlijk een integrale roadmap gegevensuitwisseling op

Om de digitalisering in de zorg naar een hoger niveau te tillen, is het essentieel dat alle betrokken partijen – ziekenhuizen, zorgverzekeraars, patiëntenorganisaties, IT-leveranciers, en de overheid – samen prioriteiten vaststellen voor de toekomst van gegevensuitwisseling. Momenteel werken veel ziekenhuizen met afzonderlijke systemen die los van elkaar functioneren, wat leidt tot duplicatie van inspanningen en hogere kosten. Door integrale prioriteiten vast te stellen, kunnen we een gedeelde visie creëren die zowel korte- als langetermijndoelen omvat. Een gezamenlijke roadmap voor gegevensuitwisseling moet een blauwdruk bieden voor de vereiste technische standaarden, interoperabiliteitsvereisten en beveiligingsnormen. Dit plan kan ook richtlijnen bevatten voor de fasering van implementaties, zodat de uitwisseling van gegevens stapsgewijs maar efficiënt wordt uitgebreid, waarbij zorginstellingen worden ondersteund in het aanpassen aan veranderingen. Het bevorderen van een uniforme aanpak helpt niet alleen om technische barrières te overwinnen, maar vermindert ook de administratieve lasten, verhoogt de patiëntveiligheid en zorgt ervoor dat innovatie breed wordt gedeeld en toegepast.

2 Richt een landelijke centrale voorziening in voor de basale IT-functies

Het huidige IT-landschap in de zorg is sterk versnipperd, met elk ziekenhuis dat zijn eigen IT-infrastructuur beheert. Dit leidt tot een enorme hoeveelheid dubbel werk en inefficiënties, vooral in termen van updates, beveiliging en compliance. In principe heeft een ziekenhuis de voorkeur deze taken met eigen personeel op te lossen. Maar daarvoor geldt de CAO Ziekenhuizen. Dus een ziekenhuis concurreert in de overspannen arbeidsmarkt voor ICT'ers met de ziekenhuis CAO. En bijna elk ziekenhuis heeft een CMIO en CNIO, en soms ook de CTIO of de CBIO. Dit zijn allemaal medische professionals die naast hun werk als dokter of verpleegkundige, tussen de 25 en 50% van hun tijd besteden om per ziekenhuis individueel te bekijken hoe elke oplossing het best per individueel ziekenhuis gebouwd zou moeten worden.

Door basale IT-functies centraal te organiseren, kunnen we aanzienlijke kostenbesparingen realiseren en ziekenhuizen in staat stellen zich te concentreren op hun kernactiviteiten: het bieden van hoogwaardige zorg. Dit kan bijvoorbeeld door een nationaal platform te ontwikkelen waar de basis IT-functies – zoals gegevensopslag, beveiliging en standaard updates – worden beheerd. Ook kan worden gekeken naar een gedeelde cloud-omgeving of een nationaal EPD-systeem dat voor alle zorginstellingen beschikbaar is. Door het beheer van basale IT-functies te centraliseren, kan de druk op IT-personeel in ziekenhuizen worden verminderd, wat bijdraagt aan een aantrekkelijkere werkomgeving en het beter aantrekken en behouden van IT-talent in de zorg. Daarnaast maakt een gezamenlijke IT-structuur het mogelijk om sneller en adequater in te spelen op technologische innovaties, beveiligingsrisico's en veranderende wet- en regelgeving.

3 Stimuleer dat organisaties een voortrekkersrol kunnen nemen

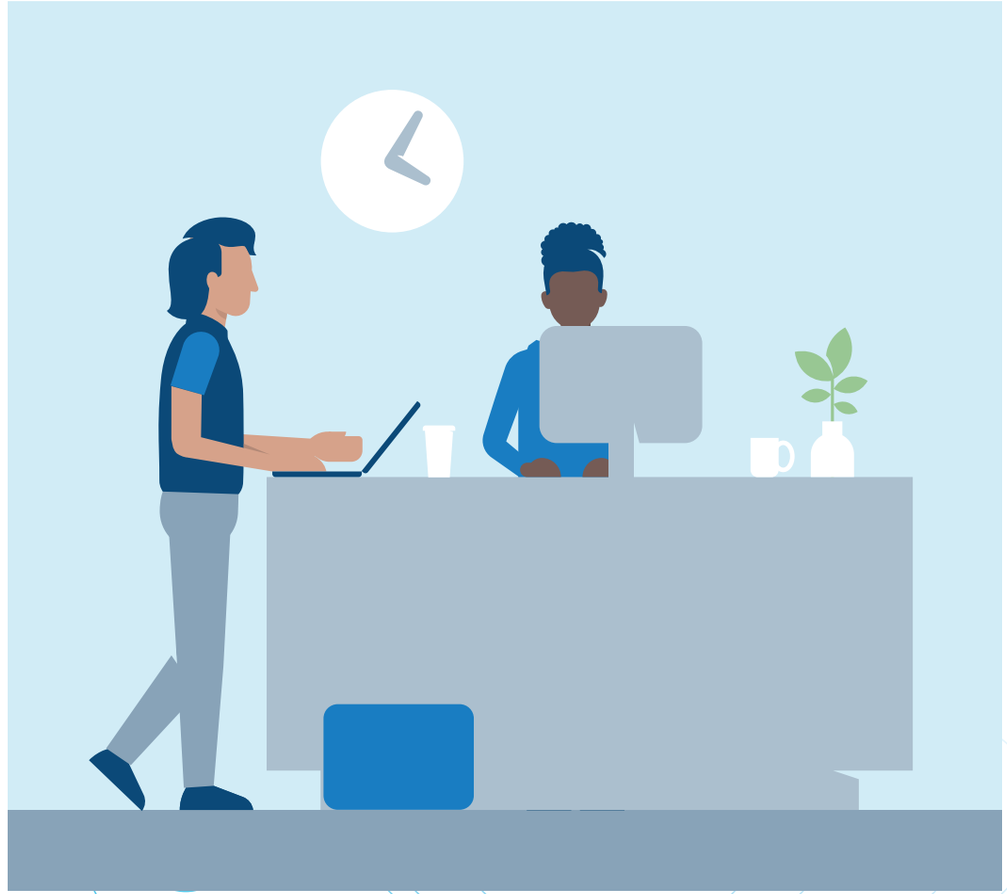
Het huidige versnipperde zorglandschap leidt tot inefficiënties en kostbare, individuele aanpassingen die de sector als geheel vertragen. Om dit te doorbreken, is het belangrijk dat organisaties die bereid zijn om voorop te lopen in digitalisering en innovatie actief worden gestimuleerd. Dit kan door hen toegang te geven tot speciale fondsen, innovatieve subsidieregelingen of door middel van het oprichten van een platform waar voortrekkers hun kennis en ervaringen kunnen delen. Ook kunnen deze voortrekkers als pilots fungeren voor nieuwe technologieën of systemen, zodat hun ervaringen en best practices kunnen dienen als blauwdruk voor andere instellingen. Het aanstellen van "digitale champions" binnen de zorgsector zou kunnen helpen bij het versnellen van de adoptie van nieuwe technologieën en processen. Door dergelijke leiders actief te ondersteunen creëert de overheid een

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 30 13-11-2024 16:59

cultuur waarin innovatie wordt beloond en waar andere organisaties worden aangemoedigd om ook stappen te zetten richting een meer gedigitaliseerde, efficiënte en patiëntgerichte zorgsector.

4 Stel spelregels op voor een gezonde samenwerking met de markt

Gezien de dominante positie van enkele IT-leveranciers in de zorgsector en de complexe aard van zorggerelateerde IT-projecten is het cruciaal dat er duidelijke en transparante spelregels komen om een gezonde samenwerking tussen zorginstellingen en commerciële aanbieders te waarborgen. Deze spelregels moeten ervoor zorgen dat zorginstellingen niet te afhankelijk worden van een enkele leverancier en dat er voldoende ruimte is voor concurrentie en innovatie. Dit kan bijvoorbeeld door het introduceren van regels die de continuïteit van data-uitwisseling garanderen, zelfs wanneer een zorginstelling besluit om van leverancier te wisselen. Daarnaast moeten er duidelijke richtlijnen zijn voor de prijsstelling en de eigendomsrechten van gegevens, zodat zorginstellingen niet met onvoorziene kosten of juridische hindernissen worden geconfronteerd. Transparante afspraken over onderhoud, updates en beveiligingsvereisten kunnen ervoor zorgen dat systemen altijd aan de hoogste standaarden voldoen en dat de zorgsector optimaal kan profiteren van technologische vooruitgang. Het opstellen van spelregels biedt niet alleen bescherming voor zorginstellingen, maar kan ook leiden tot betere, duurzamere relaties met IT-leveranciers die meer gericht zijn op samenwerking dan op winst voor de korte termijn.



“Door basale IT-functies centraal te organiseren, kunnen we aanzienlijke kostenbesparingen realiseren en ziekenhuizen in staat stellen zich te concentreren op hun kernactiviteiten: het bieden van hoogwaardige zorg”

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 31 13-11-2024 16:59

Realistisch waardengedreven en veilig

BRAM KLIEVINK | 1 ERKEN DE COMPLEXITEIT VAN HET BESTAANDE SYSTEEMLANDSCHAP | 2 INFORMATIEHUISHOUDING EN DATAKWALITEIT VORMT DE BASIS | 3 FOCUS OP WAT VERANTWOORDE AI EN DIGITALE TRANSFORMATIE OP DIT MOMENT VERMOGEN | 4 STIMULEER EXPERIMENTEREN EN LEREN BINNEN BEPERKTE MOGELIJKHEDEN | 5 ANTICIPE ER OP DE ICT-COMPONENT BIJ WETGEVING EN BELEIDSVORMING | **BOB VAN GRAFT**| 1 WERK PROGRAMMATISCH AAN DE VERNIEUWING VAN DE IT | 2 VERSTERK DE SLAGKRACHT EN REGIE IN HET APPLICATIELANDSCHAP | 3 ZORG VOOR ROBUUSTE DIGITALE DIENSTVERLENING DIE AANSLUIT OP DE BEHOEFTEN VAN DE SAMENLEVING | 4 ZET IN OP WAARDENKETENS EN KETENREGIE OVER DE BESTUURSLAGEN HEEN | KEES VERHOEVEN| 1 DATA- EN WAARDEGEDREVEN AGENDA | 2 SOEVEREINITEIT VAN DE OVERHEID | 3 SCHERPERE KEUZES MAKEN | **MARTIN HOFF**| 1 WERK DOELGERICHT AAN DE ENERGIETRANSITIE | 2 CREËER INZICHT EN MONITORING VAN DE ENERGIETRANSITIE | **FRANK GROENEWEGEN - KAREN VAN MONSJOU** | 1 PRIORITEIT GEVEN AAN DIGITALE VEILIGHEID | 2 HET IT-FUNDAMENT VERBETEREN | 3 LEIDERSCHAP TONEN

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 32 13-11-2024 16:59

Hoogleraar Digitalisation and Public Policy aan de Universiteit Leiden

Bram
Klievink

Realisme en transparantie voor een veerkrachtige digitale overheid

Er is – gelukkig - veel optimisme over de kansen van digitalisering; huidige digitale technologie en nieuwe technologische innovaties lijken essentieel voor beleid en uitvoering om de grote problemen van deze tijd aan te kunnen pakken. Voor de tekortkomingen van vandaag kijken sommigen naar de technologie van morgen en het onwenselijke machtsoverwicht van tech-partijen proberen we met beleid op te lossen. Anderen zijn pessimistischer en zien digitale technologie haast als dé bron van het verlies van menselijke maat en publieke waarden in het algemeen. Tussen dat techno-optimisme aan de ene kant en het normatief-pessimisme aan de andere kant, verliezen we mijns inziens nogal eens wat realisme. Er is wat mij betreft behoefte aan meer nuance in het gesprek over het gebruik van zaken als kunstmatige intelligentie (AI), GovTech, blockchains en andere digitale technologie in de publieke sector. Mijn voornaamste “adviezen” zitten dan ook in die richting: prik door de hypes heen, hanteer een realistisch perspectief dat recht doet aan de integrale verwevenheid van een haast onoverzienbaar complex systeemlandschap met alles wat de overheid (an sich een complex landschap) doet. En erken dat we niet in een greenfield situatie zitten.

1 Erken de complexiteit van het bestaande systeemlandschap

Realisme betekent zicht op digitale technologie, maar met name ook op de context waarin deze wordt gebruikt. Realisme gaat uit van ongekende aantallen systemen en toepassingen, van data die verzameld en gestructureerd zijn op verschillende wijzen, die zich soms nauwelijks nog lenen voor nieuwe toepassingen, datagebruik of dataadeling. Het gaat over hoe bestaande werkwijzen, volle IT-agenda’s, beperkt budget, beperkte expertise, weerstand en bestaande organisatiestructuren, druk uitoefenen op hoe beleid in praktijk uitgevoerd kan worden. Het gaat over het vermogen te kunnen zien wanneer een softwarebedrijf knollen voor citroenen verkoop., Wanneer een nieuw platform misbruik probeert te maken van dat wetten en regels de snelheid van de technische ontwikkeling niet bij kunnen benen. Of wat de consequenties zijn van onvoorziene toepassingen op basis van de door jou met een (publieke of private) partner gedeelde data.

2 Informatiehuishouding en datakwaliteit vormt de basis

Een belangrijke bron voor de noodzaak tot realisme ligt bij gegevens en informatie verwerkende systemen. Zeker in de publieke sector zijn data erg rommelig. Er zijn veel rafelige datasets, die in allerlei routines zijn verzameld. Data zijn incompleet of onvolledig gedocumenteerd, in tal van formaten vastgelegd en soms moeilijk geautomatiseerd te bevragen. Hier komt nog bij dat veel van de data die de overheid heeft, bij voorbaat vertekend is. Zo kunnen ontwerpkeuzes van decennia geleden bepalend zijn voor de data die je vandaag in een zelflerend model kunt stoppen. Veel van de IT die de overheid gebruikt, is oud en ontzettend complex – en alles is ervan afhankelijk. Het is compleet verweven met alle taken, alle processen, iedere informatiestroom. Er gaat ook veel geld naar overheids-IT. En het grootste deel gaat niet zozeer naar nieuwe systemen, maar naar het bijwerken en onderhouden van bestaande systemen. Volgens de Algemene Rekenkamer gaat van de jaarlijkse

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 33 13-11-2024 16:59

Rijksuitgaven aan IT, zo'n 75% - dat is een slordige twee-en-een-half miljard euro - naar het instandhouden van systemen die de boel gewoon draaiende moeten houden, die niet in de schijnwerpers staan, geen fancy nieuwe toepassingen zijn.

3 Focus op wat verantwoorde AI en digitale transformatie op dit moment vermogen

Tegen deze achtergrond kunnen we het natuurlijk hebben over zaken als AI, digitale transformatie en GovTech. En dat moeten we zeker ook doen. Maar voor de bulk van het dagelijks bedrijf van de overheid, heeft het weinig zin om naar AI te kijken in een futuristische vorm; de fouten in het gebruik van AI nu, hebben ook gewoon te maken met dat we zelf niet doorhebben dat we de verkeerde vragen stellen, verkeerde opdrachten geven, of niet herkennen welke beperkingen, onlogische bias of fouten in de data zitten die we AI voeden. Het idee van digitale transformatie gaat toch beetje uit van de gedachte dat je als overheidsorganisatie je data en apps leidend zou maken voor wat je doet en dan de organisatie daarop aanpast. Maar gegeven beleid, wettelijke taken en waarborgen, gaat dat natuurlijk helemaal niet – of slechts deels. En GovTech lijkt toch vooral het feestje van aanbieders en enthousiastelingen bij de overheid, maar wel met een risico op méér ongewenste afhankelijkheden en een nog gefragmenteerder, complexer landschap, met verder verlies aan stuurbaarheid.

4 Stimuleer experimenteren en leren binnen beperkte mogelijkheden

Digitale systemen zijn mensgemaakt, maar de valkuil is dat we daardoor de maakbaarheid ervan overschatten. Werkwijzen en systemen uit het verleden werken lang door, deels door de interactie met hoe dat in organisaties, in rollen en werkprocessen is ingebed. Juist die verwevenheid vraagt om een integraal perspectief. Als je daar rekenschap van geeft, dan kun je wel experimenteren, uitproberen, leren en scherven ruimen zonder dat burgers er de dupe van worden. Een bijeffect van experimenteren, is het dat het aan de opleiding bijdraagt van iedereen die hiermee moet werken of er iets van moet vinden. Het is een gevoelige tijd, dit ligt allemaal onder een vergrootglas, maar dat geeft ook juist het momentum om van elkaar te leren.

5 Anticipeer op de ICT-component bij wetgeving en beleidsvorming

Tenslotte: de Tweede Kamer rekent nog altijd weinig met de ICT-component. Nog steeds is het bij wijze van spreken mogelijk in december een wet aan te nemen die in januari al uitgevoerd moet gaan worden. Dat is in uitvoering sowieso lastig, maar er draaien ook nog 40 jaar oude systemen, die als je nu aan de slag gaat, pas over jaren aangepast/vervangen zijn. Het gevolg is houtje-touwtje oplossingen die misschien onnodig lange schaduwen vooruitwerpen op toekomstige toepassingen. De institutionaliseringsreflex van het "er iemand van maken" is begrijpelijk, maar veronderstelt meer overzicht en meer stuurbaarheid dan dat ik denk dat realistisch is. En het gaat in tegen de gedachte van integraliteit.

"Prik door de hypes heen, hanteer een realistisch perspectief dat recht doet aan de integrale verwevenheid van een haast onoverzienbaar complex systeemlandschap met alles wat de overheid doet. En erken dat we niet in een greenfield situatie zitten"

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 34 13-11-2024 16:59

CIO van het CBR

Bob ***van Graft***

Digitale transformatie binnen de overheid

De door staatssecretaris Mw. Van Huffelen ingezette werkagenda Waardengedreven Digitaliseren is nog maar net van start. Langs vijf pijlers is er een beweging ingezet om de overheid te verbeteren en stappen te zetten op het moderniseren van de digitale dienstverlening. Dit programma is zorgvuldig tot stand gekomen en begint net te landen. Het is van belang dat de uitgangspunten niet opnieuw ter discussie worden gesteld en dat de ingeslagen weg wordt voortgezet.

Is dit het dan? Nee, zeker niet. In de afgelopen jaren is vastgesteld dat er over en tussen de verschillende bestuurslagen nog heel veel te doen is. Vanuit programma's als Werk aan de Uitvoering (Wau), Meerjarenprogramma Infrastructuur Digitale Overheid (MIDO), Informatiepunt Digitale Overheid (IDO) en andere lopende programma's in de diverse bestuurslagen wordt er hard gewerkt om tot verbetering van de digitale dienstverlening te komen. Eigenlijk moeten we dus constateren dat we hard bezig zijn, maar zijn we altijd met de goede dingen bezig op het goede moment en op de goede plaats? Wat ontbreekt is een goed en eenduidig "overall" portfolio van lopende activiteiten op gebied van verbetering van de digitale dienstverlening van de overheid. Is dat eenvoudig te realiseren? Nee, maar dat zou wel moeten gebeuren.
Ik stel de volgende aanbevelingen voor:

1 Werk programmatisch aan de vernieuwing van de IT

Vanaf de jaren 80 is automatisering binnen de overheid binnengedrongen. Daar waar er eerst centrale systemen bestonden, is na de jaren 90 de decentralisatie van automatisering met client computing echt van start gegaan. Dit heeft geresulteerd in eilandautomatisering, versnippering, nieuwe wetgeving en puntoplossingen. Vanaf de jaren 2000 is het internetverkeer een belangrijke rol gaan spelen in de interactie tussen burger, bedrijven en overheden. Vanaf 2015 zijn daarbij de ontwikkeling van de apps bijgekomen voor de mobiele devices. Vanaf 2022 heeft de ontwikkeling van AI een vlucht genomen en heeft nu al zijn invloed op de dienstverlening. Bottom-line: de overheden zitten, mede door steeds aanpassende wetgeving, al ruim 40 jaar in een zwaar gedecentraliseerde omgeving, waarbij burgers en bedrijven regelmatig de weg kwijt zijn en dit verander je niet zomaar. Moeten we het hierbij laten? Zeker niet. Hier zal je programmatisch in de komende 10 jaar richting aan moeten geven.

2 Versterk de slagkracht en regie in het applicatielandschap

Op het gebied van techniek zijn er veel ontwikkelingen en initiatieven. Cloud is het codewoord, maar niet altijd de oplossing. Vanuit het programma MIDO, de Overheid Data Centers, Logius en ook bij een aantal grote uitvoeringsorganisaties lopen er initiatieven om te komen tot een herijking en herinrichting van datacenter en netwerkcapaciteit. Deels is dit een technisch vraagstuk dat wordt ondersteund vanuit architectuur, maar hier gelden diverse wettelijke, juridische, bestuurlijke en financiële parameters. De wil om dit te verbeteren over de verschillende bestuurslagen is zeker aanwezig, echter gaat dit niet zonder visie, richting, mandaat en besturing. Het bundelen van 7 OSI-lagen lost niet het probleem op. Het applicatielanschap is hier veelal de bottleneck. Dat heeft weer te maken met 40 jaar legacy die niet gebouwd is om alle nieuwe technologie direct aan te kunnen. Als staatssecretaris zou ik, in lijn met applicatieontwikkeling, hier voor de komende jaren regie en slagkracht op zetten.

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 35 13-11-2024 16:59

Immers de beweging die ingezet wordt door de uitvoering is meer naar SaaS en minder On-Premise.

3 Zorg voor robuuste digitale dienstverlening die aansluit op de behoeften van de samenleving

De samenleving wordt steeds digitaler en dit creëert nieuwe verwachtingen bij burgers wat betreft digitale dienstverlening en de noodzaak iedereen (digivaardig of niet) van dienst te blijven zijn. Het doel van de digitale overheid is om de toegankelijkheid te verbeteren door de burgers in een keer juist en volledig van antwoord te voorzien. Minder loketten, beterere kwaliteit van dienstverlening en veiligheid moeten voor de burger merkbaar zijn. Voor de overheid betekent dit naast digitalisering altijd een tweede kanaal open voor telefonische of soms persoonlijke dienstverlening voor degenen die minder of niet digivaardig zijn, of die een grotere afstand tot de informatie hebben. Vanuit het oogpunt van een publieke dienstverlener moeten burgers erop kunnen vertrouwen dat wij op een veilige manier (privacygevoelige) gegevens verzamelen en delen, en dat onze systemen goed zijn beveiligd tegen cybercriminelen.
Op Europees niveau is men druk bezig met het opstellen van wet- en regelgeving die digitalisering versnelt en tegelijkertijd ook de grondrechten van burgers in de digitale wereld beschermt. Door het faciliteren van samenwerking, harmonisatie en standaardisatie, wil de EU robuuste digitale dienstverlening realiseren, die aansluit op de behoeften van de samenleving. Zowel in de private als publieke sector. Zo wil de EU garanderen dat alle Europese burgers mee kunnen profiteren van nieuwe ontwikkelingen, weet dat ze beschermd worden en veilig kunnen deelnemen en gebruik maken van de verdere digitalisering.

4 Zet in op waardenketens en ketenregie over de bestuurslagen heen

Met de waardengedreven digitalisering bedoelt de overheid samenwerking in ketens met als resultaat dat burgers en bedrijven in één contactmoment een compleet antwoord op hun vragen krijgen. Dit wordt best bereikt door de achtereenvolgende activiteiten als een keten te beschouwen. Met deze zogenaamde waardenketen dragen afdelingen en zelfs afzonderlijke organisaties bij aan het beantwoorden van vragen van burgers en bedrijven. Langs die weg komt de maatschappelijk relevante dienstverlening tot stand, ondersteunt met waardengedreven digitalisering. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van een ketenactiviteit is belegd bij de Business Process Owners (BPO) in de betrokken organisaties. Als staatssecretaris zou ik met name kijken naar waardenketens en ketenregie verder professionaliseren over de verschillende bestuurslagen heen.
Als voorbeeld wijs ik graag op de klantreis van de ontwikkeling van het digitale rijbewijs. De ideale klantreis voor het behalen van een rijbewijs is niet een aaneenschakeling van verschillende klantcontactmomenten met verschillende instanties, zoals met CBR, RDW en gemeenten. Voor de klant wordt het complexe ketenproces, zoals het moeten raadplegen van verschillende gegevensbronnen bij afzonderlijk instanties, vereenvoudigd door de inzet van digitale middelen, zoals een digitaal rijbewijs dat eenvoudig op de telefoon van personen kan worden geladen en geraadpleegd via één digitale toegang.
Verdergaande waardengedreven digitalisering betekent dat er ook nieuwe “wettelijke” afspraken moeten worden gemaakt. Afspraken over stelsel, positionering in de keten of het eco-systeem, over bestuurslagen heen of soms ook met private partijen die in de keten van dienstverlening zitten. Het speelveld is breed. Daarom is het ook van belang om geen monolithische aanpak na te streven. Agile werken, met kleine stappen en gericht op strategische fusion teams die mandaat hebben om te handelen. Datagraphs- en inzichten zijn essentieel om deze verandering door te voeren en te volgen. Krachtig leiderschap in deze is een vereiste. De staatssecretaris dient omgeven te worden van mensen uit de praktijk met een technologische achtergrond.

“Wat ontbreekt is een goed en eenduidig “overall” portfolio van lopende activiteiten op gebied van verbetering van de digitale dienstverlening van de overheid”

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 36 13-11-2024 16:59

Kees **Verhoeven**

Digitale transformatie: balans tussen realisme en waardegedreven beleid

Oprichter Bureau Digitale Zaken, schrijver van "De Democratie Crasht", oud-D66 Tweede Kamerlid

Digitalisering is niet alleen een beleidsonderwerp dat van buitenaf op ons afkomt, maar oefent ook van binnenuit grote invloed uit op mensen, organisaties en dus samenlevingen als geheel. Het biedt ook grote kansen om ons werk beter te organiseren. De maatschappij en dus de politiek moet grip krijgen op digitalisering en technologieën in goede banen leiden door bij te sturen, aan te jagen, af te remmen en soms zelf te begrenzen.

1 Data- en waarde-gedreven agenda

We staan voor grote maatschappelijke uitdagingen en er moet veel bezuinigd worden. Dit leidt vaak tot een snelle aanpak van dataprojecten, terwijl deze goed ingebed moeten zijn in een waardeafweging waarin zowel resultaten, zoals veiligheid en volksgezondheid, als de rechtspositie van de burger wordt gerespecteerd. Elke minister heeft zijn eigen projecten die vaak te snel uitgevoerd moeten worden. Concreet voor de staatssecretaris is een centrale commissie voor gegevensdeling een goed initiatief, evenals het voeren van dialogen en het bieden van ruimte voor tegenspraak. Het is essentieel om de ingezette lijn te bestendigen en te voorkomen dat snelheid de balans en voorzichtigheid als vertraging doet lijken. Investeren in een waardegedreven aanpak, naast datagedreven werken, is noodzakelijk.
Daarnaast is het belangrijk dat er met de nodige voorzichtigheid gehandeld wordt in de geest en het kader van de democratische rechtsstaat. Een waardegedreven agenda is cruciaal voor de technische en inhoudelijke aspecten van gegevensbeheer, zoals semantiek, data-beveiliging en dataminimalisatie. Hoewel er veel regels en richtlijnen zijn, is de besluitvormingscultuur van groot belang. De besluitvormingscultuur neigt vaak naar snelle data-initiatieven, maar dit moet goed doordacht, georganiseerd en afgewogen worden. Het heeft zowel een technische kant, zoals dataminimalisatie en het vermijden van duplicatie van gegevens, als een culturele kant in de besluitvorming. Ondanks de noodzaak om meters te maken, moeten we de beginselen van de democratische rechtsstaat niet uit het oog verliezen en voorzichtig te werk gaan. De staatssecretaris kan hierbij een belangrijke rol spelen door initiatieven zoals de centrale commissie voor gegevensdeling te ondersteunen en te zorgen voor voldoende aandacht en capaciteit voor deze belangrijke kwesties.

2 Soevereiniteit van de overheid

Soevereiniteit van de overheid in relatie tot afhankelijkheid is een belangrijke kwestie. Het gebruik van bestaande platforms moet zorgvuldig worden overwogen. Nederland heeft een sleutelpositie in de EU als een grote Europese digitale lidstaat qua positie en kennis. Een anti-Europese houding aannemen zou deze krachtige bondgenootpositie verzwakken. De overheid maakt zelf gebruik van diverse systemen, maar kan op bepaalde onderdelen keuzes maken en investeren in oplossingen op Nederlandse bodem. Dit geldt ook voor AI, waar bijvoorbeeld Nederlandse datasets en mensen kunnen worden ingezet in plaats van Amerikaanse. Het is belangrijk om een goede balans te vinden met grote spelers door wederzijdse afhankelijkheid te creëren.
De overheid moet een leidende rol nemen in het bundelen van budgetten en meer reguleren, met name door te investeren in Europese alternatieven. De langetermijneffecten zijn belangrijker dan de angst dat de VS toegang heeft tot onze data; we moeten ervoor zorgen dat we in de toekomst zelf in staat zijn producten te maken. Aanbestedingsbeleid kan hierbij een rol spelen. De overheid moet haar sleutelpositie

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 37 13-11-2024 16:59

in de EU behouden en niet bezuinigen, terwijl ze zelfbewuster keuzes maakt voor digitale platforms en softwarepakketten van Nederlandse en Europese bodem. Dit voorkomt de gemakkelijke weg van buitenlandse platforms en clouddiensten en bevordert de ontwikkeling van onafhankelijke, hoogwaardige diensten en producten.

3 Scherpere keuzes maken

De politiek stelt vaak hoge eisen, maar niet alles is altijd haalbaar. Het is belangrijk om vaker “nee” te zeggen tegen moties en amendementen die maatwerk vereisen en in plaats daarvan te focussen op een gelijk speelveld. Met andere woorden: scherpere keuzes met betrekking tot ICT-verwachtingen en realisme vinden in de uitvoering.
De mythe van maatwerk moet ontmaskerd worden door openhartig te zeggen dat sommige voorstellen niet uitvoerbaar of te gedetailleerd zijn. Bijvoorbeeld, de AOW is goed uitvoerbaar omdat het niet inkomensafhankelijk is. Een fundamenteel debat over wat reëel en wenselijk is, is noodzakelijk. De uitvoering zou eerder bij de besluitvorming betrokken moeten worden en politici zouden meer inzicht moeten krijgen in hoe hun wetten worden vertaald naar systemen.
De staatssecretaris kan een coördinerende rol spelen om de uitvoerbaarheid te waarborgen. Als uitvoerende overheid moet je ook “nee” durven zeggen tegen de politiek, vooral omdat maatwerk voor 17 miljoen inwoners onhaalbaar is. Politiek gezien is maatwerk vaak eenvoudiger gezegd dan gedaan. Het is cruciaal om eerlijk te zijn over wat uitvoerbaar is en wat niet, en om een fundamentele discussie over maatwerk te voeren. Dit betekent dat de uitvoering eerder betrokken moet worden bij IT- en dataspecifieke oplossingen en dat politici meer inzicht krijgen in hoe wetgeving tot stand komt en vertaald wordt naar computersystemen. De staatssecretaris moet actief een rol spelen in dit proces. Onrechtvaardigheden zullen altijd blijven bestaan en kunnen niet volledig weggewerkt worden door digitalisering.

“Het is cruciaal om eerlijk te zijn over wat uitvoerbaar is en wat niet, en om een fundamentele discussie over maatwerk te voeren”

Martin **Hoff**

Informatie-management als sleutelfactor in de energietransitie

CIO in de energietransitie

Informatiemanagement speelt op veel terreinen binnen de overheid een cruciale rol. Het vormgeven en inzichtelijk maken van het energiesysteem van de toekomst is medebepalend voor het succes van de energietransitie. Deze transitie, die de verschuiving van fossiele brandstoffen naar duurzame energiebronnen inhoudt, vereist een gecoördineerde aanpak van de Rijksoverheid waarbij nauwkeurige en tijdige informatie essentieel is voor beeldvorming, besluitvorming, beleidsvorming en uitvoering. Hieronder volgen enkele belangrijke aspecten en adviezen aan de staatssecretaris van Digitale Zaken over informatiemanagement in de context van de energietransitie.

Er is een woud aan webportalen, programma’s, uitvoeringsorganisaties en stakeholders in de energietransitie die allemaal een deel van de informatie beheren en delen. Zomaar een aantal informatiebronnen, rijp en groen door elkaar: BRO, NLOG, VIVET, KlimaatWijzer, EDSN, NBility, EnergieLeveren.nl, TopsectorEnergie, Inspire, Open Data overheid, RWS en Nationaal Georegister, Warmteatlas, Klimaatmonitor, Geode Atlas, Nationaal Actieplan Energieopslag (NAE), EU-report renewable hydrogen, etc.

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 38 13-11-2024 16:59

Vanuit verschillende perspectieven binnen de overheid zijn data vaak een onderdeel van de oplossing in het informeren, handhaven, bijsturen, stimuleren van innovatie en samenwerking, etc. Vanuit het perspectief van informatiemanagement lijkt het vandaag de dag een zeer inefficiënt proces. Het volledige beeld van alle initiatieven en resultaten binnen de energietransitie ontbreekt. Dat is in deze fase van de transformatie ook niet geheel vreemd, maar om te oordelen of alle maatregelen effectief zijn op weg naar het energiesysteem van de toekomst moeten er stappen worden gezet.

Informatiemanagement binnen de overheid is een sleutelfactor voor het succes van de energietransitie op weg naar het energiesysteem van de toekomst. Het zorgt voor de noodzakelijke inzichten, coördinatie, transparantie en sturing door de overheid die vereist zijn om de overstap naar duurzame energiebronnen effectief te beheren en te versnellen. Door het effectief beheren van informatie & data kan de overheid beter inspelen op veranderingen, de nodige maatregelen treffen om de transitie te ondersteunen en beeldvorming beïnvloeden op basis van feiten. Om dit te realiseren stel ik de volgende aanbevelingen voor:

1 Werk doelgericht aan de energietransitie

De energietransitie is gebaat bij sturing vanuit een digitaal gedreven overheid op de onderstaande doelen:

- Realiseren van betekenisvolle (in context geplaatste) data met een bekende kwaliteit en eenduidig beheer en eigenaarschap. Of anders gezegd: FAIR data (findable, accessible, interoperable, reusable).
- Niet gericht op het creëren van een grote graanschuur van energiedata, maar gericht op het minimaliseren van het verplaatsen van data (duurzaam gebruik van data & datadiensten) en op het borgen van Master Data Management binnen het energiesysteem.
- Niet alleen aandacht voor data, maar zeker ook voor het modelleren van het (integrale) energiesysteem van morgen en het ontwikkelen van bijbehorende (simulatie)modellen door (mede) het omarmen en verantwoordelijkheden benutten van moderne technologie, zoals Data Science (ML, AI) & Quantum computing.
- Dit alles aangestuurd vanuit een centrale organisatie die de rol heeft van “Energietransitie Data Nederland”. Vanuit deze centrale organisatie moeten alle relevante data in dienst van de energietransitie beschikbaar worden gesteld aan publieke en private partijen.

2 Creëer inzicht en monitoring van de energietransitie

De energietransitie is gebaat bij goede informatie en samenwerking tussen verschillende partijen. De volgende zes bouwstenen dragen hieraan bij:

1 Gegevensverzameling en -beheer

- Monitoring en Rapportage: het verzamelen van gegevens over energieverbruik, emissies, de voortgang van duurzame energieprojecten, etc. Deze gegevens moeten nauwkeurig worden vastgelegd en gerapporteerd.
- Data Integratie: integratie van gegevens uit verschillende bronnen (bijvoorbeeld energiebedrijven, onderzoeksinstituten en andere overheidsinstanties) om een compleet beeld te krijgen van de energie-infrastructuur en -transitie.

2 Data-analyse en Inzichten

- Trendanalyse: analyse van historische en huidige data om trends in energieverbruik en emissies te identificeren, en voorspellingen te doen voor toekomstige ontwikkelingen van het energiesysteem van morgen.
- Beleidsimpact: evaluatie van de impact van bestaand beleid op de energietransitie en identificatie van gebieden waar aanvullend of gewijzigd beleid nodig is.

3 Transparantie en Openbaarheid

- Open Data: het beschikbaar stellen van energiedata aan het publiek om transparantie te bevorderen en burgerparticipatie te stimuleren.
- Communicatie: effectieve communicatie van informatie en beleidsbeslissingen naar stakeholders, waaronder burgers, bedrijven en andere overheden.

4 Samenwerking en Coördinatie

- Interdepartementale Samenwerking: coördinatie tussen verschillende overheidsdepartementen en -instanties om informatie te delen en een geïntegreerde aanpak te waarborgen.
- Publiek-Private Samenwerking: samenwerken met de private sector om

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 39 13-11-2024 16:59

innovatie te stimuleren en informatie te delen over best practices en technologische ontwikkelingen.

5 **Beveiliging en Privacy**

- Cybersecurity en Data Privacy: bescherming van gevoelige energiedata tegen cyberaanvallen en andere bedreigingen. Een natuurlijk waarborgen van de privacy van burgers bij het verzamelen en verwerken van energiedata.

6 **Technologische Innovatie**

Een paar voorbeelden:

Smart Grids
Implementatie van slimme netwerken die real-time data verzamelen en beheren om de efficiëntie en betrouwbaarheid van het elektriciteitsnet te verbeteren.

AI en Machine Learning
Gebruik van kunstmatige intelligentie en machine learning voor geavanceerde data-analyse en optimalisatie van energiegebruik en -productie.

Samen werken aan 1 energiesysteem van morgen
Het borgen van een breed maatschappelijk akkoord in Nederland om vanuit een overkoepelende langetermijnvisie en definitie voortgang metingen vanuit informatie- en datamanagement mogelijk te maken. Met als doel de uitstoot van broeikasgassen drastisch te verminderen door middel van diverse maatregelen en samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties.

"Door het effectief beheren van informatie en data kan de overheid beter inspelen op veranderingen, de nodige maatregelen treffen om de energietransitie te ondersteunen en beeldvorming beïnvloeden op basis van feiten"

Frank
Groenewegen

Partner Cyber Risk bij Deloitte

Karen
van Monsjou

Partner Deloitte Consulting en lead van de Defense, Security & Justice sector

Digitale veiligheid in Nederland: tijd voor actie en leiderschap

In juli 2024 veroorzaakte een foutieve software-update van het beveiligingsbedrijf Crowdstrike wereldwijde chaos: verstoringen op luchthavens en in het openbaar vervoer, ziekenhuizen die zorgdiensten moesten afschalen en storingen in communicatiesystemen van bedrijven en overheidsinstellingen. Dit incident maakte pijnlijk duidelijk hoe kwetsbaar onze onderling afhankelijke systemen zijn.

Hoewel dit geen cyberaanval was, benadrukt het de urgentie om onze digitale infrastructuur te versterken. Volgende keer zouden betalingssystemen, elektriciteitsnetwerken of waterzuivering getroffen kunnen worden. We hebben behoefte aan een visie én een aanpak van onze digitale risico's.

De overheid moet snel en innovatief handelen om met passende oplossingen en wetgeving te komen. Tegelijkertijd is veiligheid niet iets wat de overheid, bedrijven of burgers alleen kunnen oplossen; het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Iedereen – bedrijven, burgers en de overheid – moet actief bijdragen aan het verminderen van risico's. Veiligheid kent geen grenzen – of het nu gaat om fysieke of digitale dreigingen, publieke of private

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 40 13-11-2024 16:59

sectoren. Hier zijn drie praktische adviezen op basis van onze ervaring met digitale transformaties en veiligheid:

1 Prioriteit geven aan digitale veiligheid

De vitale infrastructuur van Nederland bestaat uit processen en diensten die het fundament vormen van onze samenleving. Elektriciteit, internettoegang, drinkwater, het betalingsverkeer: al die elementen hebben zowel een fysieke als een digitale kant, die volledig met elkaar verweven zijn.

Toch krijgt de digitale kant vaak te weinig aandacht. Veel mensen en organisaties hebben nog steeds een blinde vlek voor digitale weerbaarheid. Het is cruciaal dat hier meer aandacht voor komt en dat erin wordt geïnvesteerd. Dit betekent dat de overheid anders te werk moet gaan. Er zijn al allerlei beleidsplannen en strategieën, zoals de Nederlandse Cybersecurity Strategie (NLCS), maar nu moeten we echt focussen op tastbare resultaten.

De private sector en wetenschap hebben al veel initiatieven genomen om onze digitale infrastructuur sterker te maken. Het is daarom belangrijk dat de overheid beter gaat samenwerken met deze partijen en zorgt dat alle inspanningen goed passen bij de bestaande strategieën, zoals de NLCS.

Voor een succesvolle aanpak moeten de overheid en private sector samen de leiding nemen in het uitvoeren van deze initiatieven en prioriteiten stellen. Dit zorgt voor een integrale benadering en effectieve prioritering. Daarbij moet ook duidelijk zijn wie waar verantwoordelijk voor is, zodat iedereen weet wat zijn rol is. Dit eigenaarschap kunnen de overheid, bedrijven en wetenschappers samen oppakken.

2 Het IT-fundament verbeteren

Het IT-fundament van de overheid is verouderd en moet dringend worden gemoderniseerd. Terwijl banken en andere sectoren al vooruitgang boeken met innovatieve oplossingen, blijft de overheid achter. Dit schaadt niet alleen de digitale veiligheid, maar belemmert ook de efficiëntie van overheidsdiensten. Deze modernisering wordt geremd door factoren zoals versnippering van verantwoordelijkheden, gebrek aan eigenaarschap, het poldermodel en een tekort aan kennis en prioriteit.

Overheden zitten vaak vast in langdurige contracten en worstelen met het vaststellen van duidelijke kwaliteitseisen voor IT-projecten, waarbij kwaliteitsaspecten vaak onvoldoende worden meegenomen. Technische details worden niet altijd helder gecommuniceerd aan bestuurders, wat de situatie bemoeilijkt. Voor een effectieve aanpak moeten innovatiebudgetten en technische capaciteiten beter gebundeld en efficiënter ingezet worden.

Inspirerende voorbeelden zoals de snelle ontwikkeling van de open-source corona-app, de succesvolle lancering van het platform voor corona-steunmaatregelen door RvO, en het platform voorRecht dat in korte tijd operationeel werd, laten zien dat het anders kan. Hier werden krachten en budgetten effectief gebundeld, werd snel een gedeelde visie ontwikkeld en waren kwaliteit en resultaat doorslaggevend.

Hoewel experimenteren met nieuwe technologieën zoals AI belangrijk blijft, moeten we ook de basis op orde brengen. Centrale overheden, uitvoeringsorganisaties en gemeenten kampen vaak met een tekort aan IT-expertise, deels door het uitbesteden van IT-taken en beperkte budgetten. Dit vraagt om betere richtlijnen voor aanbestedingen en extra ondersteuning bij het versterken van de basisinfrastructuur. Met de groeiende afhankelijkheid van IT en de snelle digitalisering moeten we proactief investeren in zowel innovatie, beveiliging als het versterken van technische expertise.

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 41 13-11-2024 16:59

3 Leiderschap tonen

We kunnen er niet omheen: onze digitale veiligheid moet in samenhang worden aangepakt. Onze infrastructuur is een dynamisch geheel waarin publieke en private partijen samenwerken en het is tijd om het hokjesdenken achter ons te laten. We hebben een nieuwe aanpak nodig, waarin sterk leiderschap en een integrale visie centraal staan.

Hoewel IT en cyberveiligheid vaak onderbelicht blijven in de politiek, moeten deze onderwerpen op het hoogste niveau prioriteit krijgen. We hebben een gezamenlijke visie nodig die vanuit de top wordt uitgedragen en geïmplementeerd.
De staatssecretaris speelt hierin een sleutelrol. Dit omvat:

- Visie en top-down sturing: Er is behoeft aan een visie-gedreven en top-down aanpak. Op strategisch niveau moeten duidelijke doelstellingen en prioriteiten worden vastgesteld en uitgedragen. De staatssecretaris moet een duidelijke koers uitzetten met meetbare doelstellingen en deze effectief communiceren naar alle betrokken partijen.
- Strategisch inkoopbeleid en resultaatgerichtheid: het inkoop- en aanbestedingsbeleid moet worden herzien. In plaats van ad-hoc beslissingen en het inhuren van losse rollen, moeten transformatieprojecten met duidelijke resultaatverplichtingen worden opgezet. Dit voorkomt het “penny-wise, pound-foolish” denken, waarbij er bespaard wordt op de korte termijn maar op de lange termijn meer kosten gemaakt worden door gebrek aan samenhang en resultaatgerichtheid.
- Langetermijn bouw van capaciteiten: met een afnemende beroepsbevolking moet er worden geïnvesteerd in de ontwikkeling van capaciteiten voor de lange termijn. Er moet bepaald worden welke kritische capaciteiten zelf ontwikkeld moeten worden en waar samenwerking met externe partners noodzakelijk is. Technologie kan hierbij een belangrijke rol spelen, niet alleen als oplossing, maar ook als middel om capaciteitsgebreken te overbruggen en de efficiëntie te verbeteren.

“We hebben behoefte aan een visie én een aanpak van onze digitale risico’s”

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 42 13-11-2024 16:59

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 43 13-11-2024 16:59

"Het is tijd om het digitale heft in eigen handen te nemen en niet langer afhankelijk te zijn van externe partijen" | "Er is een perspectiefwisseling nodig van wantrouwen naar vertrouwen, van integratie naar inclusie en van technologie-push naar kritisch kijken naar technologie" | "Verantwoorde digitalisering speelt een cruciale rol in het herwin nen van het vertrouwen van de Nederlandse samenleving in de overheid" | "Wenkende perspectieven uit Estland en Denemarken leren dat de beleving van dienstverlening door burgers een belangrijker aanjager is van de noodzakelijke emancipatie van de uitvoering" | "Goede afsprakenstelsels stimuleren marktontwikkeling op nieuwe technologieën en bevatten prikkels voor het gezamenlijk ontwikkelen en beheren van digitale gemeenschapsgoederen" | "Zorg dat al in de vroegste fase van beleidscreatie een intensieve samenwerking tot stand komt tussen beleidsmakers, uitvoeringsorganisaties en technici, met de burger als centrale focus" | "Een gestandaardiseerde zorginfrastructuur van en voor de zorg, versterkte samenwerking met leveranciers en de implementatie van proeftuinen zijn cruciaal voor de verbetering van de digitale transitie van de zorg" | "Op dit moment is de sturing op informatievoorziening en de controle daarop nog te versnipperd, waardoor er geen eenduidige sturing gecreëerd kan worden" | "Hoewel je naleving wettelijk moeilijk kunt afdwingen, is meer sturing en regie nodig. Dat vereist een verdergaande aanpak dan polderen" | "Door basale IT-functies centraal te organiseren, kunnen we aanzienlijke kostenbesparingen realiseren en ziekenhuizen in staat stellen zich te concentreren op hun kernactiviteiten: het bieden van hoogwaardige zorg" | "Prik door de hypes heen, hanteer een realistisch perspectief dat recht doet aan de integrale verwevenheid van een haast onoverzienbaar complex systeemlandschap met alles wat de overheid doet. En erken dat we niet in een greenfield situatie zitten" | "Wat ontbreekt is een goed en eenduidig "overall" portfolio van lopende activiteiten op gebied van verbetering van de digitale dienstverlening van de overheid" | "Het is cruciaal om eerlijk te zijn over wat uitvoerbaar is en wat niet, en om een fundamentele discussie over maatwerk te voeren" | "Door het effectief beheren van informatie en data kan de overheid beter inspelen op veranderingen, de nodige maatregelen treffen om de energietransitie te ondersteunen en beeldvorming beïnvloeden op basis van feiten" | "We hebben behoefte aan een visie én een aanpak van onze digitale risico's"

Colofon

Dit is een uitgave van het programma Kennis van de overheid, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Projectteam

Johan Strieker – ministerie van BZK
Johan Posseth – ICTU
Emma Stoger – ICTU
Neeltje Kuijpers – ICTU
Ellen Kleinlangevelsloo – ICTU
Maaike van de Graaf – ICTU

Ontwerp – Guus den Tonkelaar ontwerp

info@kennisvandeoverheid.nl

November 2024

Kennis van de overheid

Digitalisering is een belangrijke succesfactor voor de verbetering van de publieke dienstverlening. Door slim en verantwoord gebruik te maken van nieuwe technologie en data kan de overheid transformeren van een reactieve naar een proactieve en responsieve dienstverlener. Zo ver zijn we helaas nog niet, integendeel: al vele jaren is 'de IT' eerder een belemmering dan een versneller van dit proces. Ondanks vele goede intenties, ideeën en initiatieven. Wat moet er gebeuren om deze status quo te doorbreken? Kennis van de Overheid heeft twintig experts op het gebied van digitalisering en publieke dienstverlening uitgenodigd hun visie te geven en met impactvolle verbetervoorstellen te komen. Hoogleraren, (internet)ondernemers, bestuurders, oud-Tweede Kamerleden, CIO's en andere experts die ieder vanuit hun eigen invalshoek staatssecretaris Zsolt Szabó adviseren in zijn opgave om te komen tot één goedwerkende digitale overheid. Het resultaat hiervan vindt u in deze bundel: 65 adviezen van 20 experts, gebundeld rond vier thema's.

Kennis van de overheid

240036 KVDO Expertbundel_FINAL.indd 44 13-11-2024 16:59