

EVIDEN

# GOV 20

## Publieke Dienstverlening



**Reinier van Zutphen**

“Als je het vertrouwen wilt terugwinnen, dan zul je moeten beginnen om betrouwbaar te zijn als overheid”



**Alexandra van Huffelen**

“Digitalisering laat zich in alle haarvaten van de samenleving zien”



**Arre Zuurmond**

“We zijn bezig met een maatschappelijk vraagstuk”



Go to  
**GOV**  
online



**04 Abdeluheb Choho**  
 Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)  
 "We moeten een intensievere 'trialoog' organiseren tussen beleid, politiek en uitvoering"

**08 Christa Klijn**  
 Werk aan Uitvoering (WaU)  
 "Met elkaar de ambitie hebben om de spelregels te veranderen"

**24 Peter Teesink**  
 Gemeente Amsterdam  
 "Fundamenteel beter, is een systeem waarin je zegt: hier heeft u recht op"

**28 Frank Robben**  
 Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid  
 "Het gaat erom dat alle stakeholders betrokken zijn, en dat de politieke wil er is"

**32 Tom De Smet**  
 Nationaal Archief  
 "Een transparante overheid is een belangrijke randvoorwaarde voor de democratie"

**36 Yvo Volman**  
 Directoraat Data DG CONNECT  
 "Een mensgerichte data-economie creëren, waarin burgers meer regie hebben over hun gegevens"

**40 Alexandra Vennekens en Linda Kool**  
 Rathenau Instituut  
 "Er zal een meer genuanceerde discussie plaats moeten vinden"

**43 Jan Smedts**  
 Digitaal Vlaanderen  
 "Met de juiste data en technologie pakken we maatschappelijke uitdagingen aan"

**46 Frank Tierloff**  
 Kadaster  
 "Niet één belang per gebied dienen, maar meerdere belangen"

**50 Laura Nuhaan**  
 Eviden Netherlands  
 "Streven naar een overheid die innovatief, duurzaam, weerbaar en slim is"

**52 René Steenvoorden**  
 UWV  
 "Mensen willen gewoon graag gezien, gehoord en geholpen worden"

## VOORWOORD

### Publieke dienstverlening met onze zuiderburen als voorbeeld en inspiratie

De kwaliteit en uitvoering van (digitale) publieke dienstverlening laten vooralsnog een gevarieerd beeld zien in Nederland. Dienstverlening waarin de burger centraal staat, met name bij die groeiende groep van mensen die dagelijks contact (moeten) hebben met de overheid, is nog niet op orde. Beleid, wetgeving de uitvoering sluiten niet goed op elkaar aan zo blijkt, en ook de informatiehuishouding is dikwijls niet volledig en betrouwbaar. Daardoor kunnen de individuele belangen van rechthebbende en rechtzoekende burgers worden geschaad en helaas is dat ook al in de praktijk gebleken.

Juist omdat de overheid al veel van haar burgers weet, met als bekend en in het algemeen gewaardeerd voorbeeld de vooringevulde aangifte van de Belastingdienst, zou die beschikbare informatie door de overheid moeten worden aangewend voor betere, proactieve dienstverlening. Dienstverlening die, zoals die aangifte, voorspelbaar en betrouwbaar is. De overheid moet daartoe 'horizontaal' denken en (samen)werken met als belangrijke sleutel: het uitwisselen van informatie, uit verschillende authentieke bronnen en basisregisters, tussen de verschillende overheden.

Een belangrijke stap vooruit is dat het bovenstaande inmiddels wordt onderkend en er actieprogramma's lopen om doelmatige, toegankelijke, kwalitatief hoogwaardige (digitale) dienstverlening te realiseren. Daarmee kunnen gedane beloften van de overheid worden waargemaakt en uitgangspunten die centraal staan in de werkgenda 'Waardengedreven Digitaliseren' worden gerealiseerd – namelijk: iedereen kan meedoen in het digitale tijdperk, iedereen kan de digitale wereld vertrouwen, iedereen heeft zelf de regie op zijn/haar digitale leven en de digitale overheid werkt waardengedreven en open voor iedereen.

Om 'die stappen vooruit' inzichtelijk te krijgen heeft GOV Magazine interviews gedaan met direct betrokkenen zoals onze eerste bewindspersoon met de portefeuille digitalisering, Alexandra van Huffelen, diverse deelnemers aan de Staat van de Uitvoering, de Regeringscommissaris Informatiehuishouding Arre Zuurmond, de Nationale ombudsman Reinier van Zutphen en ook door interviews met Alexandra Vennekens en Linda Kool van het Rathenau Instituut, met Tom De Smet van het Nationaal Archief en voor wat betreft de Europese data-ontwikkelingen met Yvo Volman van DG CONNECT van de Europese Commissie.

Tenslotte geven onze zuiderburen, met Frank Robben van de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid en Jan Smedts van Digitaal Vlaanderen, kleur aan het Belgisch voorzitterschap van de Raad van de Europese Unie door te laten zien dat ze op het gebied van de publieke dienstverlening vooruitlopen. Vooruitlopen door data te laten samenwerken, door functionaliteiten te delen, door initiatieven te koppelen en door publieke en private partijen te verbinden, zo wordt in België gebouwd aan de overheid als platform.

Ik wens u véél leesplezier en inspiratie toe!

Met vriendelijke groet,

**Willem Beelen**  
 Eviden Netherlands  
[willem.beelen@eviden.com](mailto:willem.beelen@eviden.com)



# De Staat van de Uitvoering en publieke dienstverlening

Abdeluheh Choho

De Staat van de Uitvoering is de jaarlijkse publicatie van de publieke dienstverleners van de Rijksoverheid aan de Tweede Kamer over knelpunten in de dienstverlening aan burgers en ondernemers. Die publieke dienstverlening ligt onder een vergrootglas, onder andere door kwesties als de Toeslagenaffaire. Uit het rapport Van de Staat van 2022 blijkt dat, door de complexe wet- en regelgeving, burgers en bedrijven steeds vaker vastlopen in het systeem.

Bijna een jaar na dato van de eerste publicatie van de Staat van de Uitvoering vraagt GOV Magazine aan Abdeluheh Choho, in zijn hoedanigheid van stuurgroep voorzitter en als directeur-generaal van RVO, naar de voortgangstatus van door de uitvoeringsorganisaties en -instanties gevraagde noodzakelijke veranderingen. Choho blijkt een bedachtzaam redenaar die graag de grotere context van het traject schetst.

“Ik begrijp heel goed dat de vraag leeft welke resultaten zijn geboekt. Maar tegelijkertijd gaat de Staat van de Uitvoering over meer dan mooie voorbeelden of pleisters die we kunnen plakken. Het is een appèl op hoe we met elkaar echt een andere vorm van samenwerken gaan vinden. We beogen toekomstbestendigheid van de publieke dienstverlening, dan moeten we ook stabiel en solide naar die toekomst bewegen. En als we dat perspectief nemen, dan moeten we ook met elkaar een zekere mate van geduld vinden om te accepteren dat een nieuwe vorm van samenwerken ook tijd vraagt. Daar zit geen deadline op.”

## Nieuwe vorm van samenwerking

Indachtig dat perspectief is de Staat van de Uitvoering erin geslaagd om te agenderen dat die nieuwe vorm van samenwerking urgent en noodzakelijk is. Dat is op zich al een mooi resultaat, aldus Choho. “Het betekent dat er op de verschillende departementen een gesprek wordt gevoerd, dat SG's zich gezamenlijk inzetten om uitvoering centraal te stellen in beleidsoverwegingen. Dat als we kijken naar het nieuwe Beleidskompas, dat uitvoering echt een andere positie heeft gekregen. Dus dat geeft hoop - en schept tegelijkertijd ook verwachting - hoe het vervolg de komende jaren ingevuld gaat worden.”

*Kunt u een beeld schetsen van hoe die nieuwe vorm van samenwerking de komende jaren concreet wordt?*

“Het begint bij bewustwording, en daar hebben we een begin gemaakt. De Staat van de Uitvoering heeft het onder andere over complexiteit en dat gaat over twee dingen: 1) het opruimen van bestaande complexiteit en 2) het voorkomen van nieuwe complexiteit. Ten aanzien van het opruimen van bestaande complexiteit heeft het kabinet in reactie op het rapport verschillende initiatieven benoemd. Waar het gaat over het voorkomen van nieuwe complexiteit, daar hebben we met elkaar nog wel een opdracht te vervullen. Het traject van bewustwording is zeker nog niet klaar.”

## ‘Trialoog’

Choho refereert aan de trias kennis-houding-gedrag. Dat vanuit bewustwording een houding ontstaat van elkaar actiever opzoeken en een gedrag van daadwerkelijk samenwerken. Hij spreekt ook van een ‘trialoog’ – een dialoog tussen beleid, politiek en uitvoering. “Die trialoog moeten we intensiever organiseren, ook om te proberen te voorkomen dat er bijvoorbeeld beloftes worden gedaan door de politiek die niet uitvoerbaar zijn.”

Choho stelt vast – en noemt dit zelfs als succesvoorbeeld – dat “wanneer het over crisisregelingen gaat, dan zitten beleid, uitvoerders en politiek in één kamer en hebben ze mét elkaar een vraagstuk op te lossen. Je wilt eigenlijk zien dat dat de norm wordt in plaats van de uitzondering. In gedrag gaat het ook over gelijkwaardigheid. Publieke dienstverleners moeten in voorkomende gevallen in staat zijn om te kunnen zeggen: dit is niet uitvoerbaar. En dat we niet in een ‘armpje druk wedstrijd’ terecht komen, maar dat dit standpunt dan wordt gerespecteerd en geaccepteerd.”

*Als we inzoomen op de driehoek beleid-politiek-uitvoering, waar ligt naar uw mening het grootste knelpunt? Wordt er in de politiek teveel naar de korte termijn gekeken? Verschil in kennis?*

“Als ik het perspectief van ondernemers en burgers centraal stel: die zien de overheid als één. Dus het is niet zo zinvol om vanuit dat perspectief naar een specifieke partij in die driehoek te wijzen. Het onderstreept wel de urgentie om als overheid als één te gaan werken en die samenwerking actief op te zoeken. Het is ook niet aan mij om een oordeel over de politiek uit te spreken. Wat we wel doen is verwijzen naar de rol van de politiek, binnen de gegeven complexiteit, wanneer het gaat over verwachtingen richting de samenleving. Aan beleidsdepartementen is de oproep om beleidstapeling te voorkomen, niet alleen op een departement zelf maar ook in samenwerking met andere departementen zodat burgers en ondernemers niet te maken krijgen met bijvoorbeeld conflicterende of concurrerende beleidsregels en regelingen. En als dienstverleners hebben we zelf ook een rol in die complexiteit. Wij kunnen keuzes maken om in onze eigen processen ook zo min mogelijk complexiteit toe te voegen. Ik denk dat we als dienstverleners ook nog meer kunnen samenwerken. Kortom, we hebben allemaal een verantwoordelijkheid in dit vraagstuk en niet één partij meer dan een andere.”

“We moeten een intensievere ‘trialoog’ organiseren tussen beleid, politiek en uitvoering”



Abdeluheh Choho is sinds 1 maart 2021 directeur-generaal van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Hij is tevens voorzitter van de stuurgroep van de Staat van de Uitvoering. Eerder was hij bestuursvoorzitter van VluchtelingenWerk Nederland en was hij, namens D66, wethouder in Amsterdam (met de portefeuilles Duurzaamheid, Openbare Ruimte, Dienstverlening en Bestuurlijk stelsel). Daarvoor bekleedde Choho diverse functies in het bedrijfsleven.

“Als ik het perspectief van ondernemers en burgers centraal stel: die zien de overheid als één”



Hij voegt eraan toe: “Ik vind dat wij politici nog vaker zouden moeten uitnodigen, hier in dit huis, zodat ze zich meer kunnen verdiepen in de effecten van bepaalde regelingen die wij hier faciliteren voor ondernemers. Ik verwacht dat dit een bijdrage kan leveren aan kennis, houding en gedrag.”

### Gegevensdeling

Ten aanzien van de informatiehuishouding en de samenwerking op dat terrein, stelt Choho dat er op het punt van gegevensdeling tussen overheidsorganisaties inmiddels de nodige acties worden ontwikkeld. “De noodzaak van gegevensdeling is misschien wel de meest concrete aanbeveling die we hebben gedaan in de Staat van de Uitvoering. We zien dit ook als een fundament voor betere dienstverlening.”

Het gegeven dat er wordt gewerkt aan een wetsvoorstel voor een Algemene Informatiewet – op initiatief van Arre Zuurmond, Regeringscommissaris Informatiehuishouding – is volgens hem “een goede basis om het proces van gegevensdeling een stap verder te brengen.” Onlangs is in Nieuwspoor een sessie georganiseerd met als titel ‘Staatpraat over gegevensuitwisseling’. Een bijeenkomst georganiseerd door de Staat van de Uitvoering. Ook dergelijke initiatieven dragen volgens Choho bij aan een steviger fundament.

Met complexiteit, bijvoorbeeld als gevolg van wet- en regelgeving, heeft de RVO zelf ook te maken. De organisatie telt ruim 6.100 medewerkers en ressorteert onder het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) en voert ruim 800 regelingen uit voor verschillende departementen, provincies en de Europese Commissie. De focus ligt op drie belangrijke transitie: de klimaat- en energietransitie, de overgang naar een duurzaam landbouw- en voedselsysteem én het realiseren van een toekomstbestendige en digitale economie.

“Veel wet- en regelgeving komt tot stand in Brussel en daar invloed op uit te oefenen is ingewikkeld. Als land hebben we daarop nog sturing door nationale kaders toe te voegen. Dat kan in veel gevallen logisch zijn, en ook verantwoord zijn, maar het effect is vaak wel: toenemende complexiteit. Het tweede wat ik erover kan zeggen is: maak keuzes. We hebben een onderzoek gedaan waarin we verschillende regelingen hebben onderzocht. En uit dat onderzoek komt dat als je natuur en biodiversiteit als ambitie hebt geformuleerd, dat er ook regelingen zijn die daar contrair aan zijn. Dat betekent in feite dat je twee conflicterende doelstellingen op de ondernemer afvuurt. Een ander voorbeeld is regelingen van verschillende ministeries die hetzelfde ambiëren: De ene regeling is bijvoorbeeld van het ministerie van LNV en een andere van het ministerie van IenW en eigenlijk ambiëren ze hetzelfde maar werken ze elkaar tegen. Wij noemen dit concurrerende regelingen.

Een ondernemer kan maar één keer een euro uitgeven. Dus die kiest voor de regeling waar hij het meeste rendement uit kan halen. Kortom, je kunt het op regelingsniveau bekijken, maar de oplossing ligt op het politieke beleidsniveau. Pas op met stapeling van extra beleid. Zorg voor interdepartementale afstemming zodat er geen conflict of concurrentie ontstaat. En bij nieuw beleid of nieuwe ambities: kijk dan ook naar wat het bestaande beleid is dat je misschien moet opruimen of dat concurrerend is ten opzichte van de nieuwe ambitie die je daaraan toevoegt.”

### Menselijke maat

Het terugdringen van complexiteit is ook noodzakelijk vanwege de status van de arbeidsmarkt en de informatievoorziening (IV). In beide gevallen is sprake van schaarste, stelt Choho. “En dus is het zonde om complexe regelingen uit te laten voeren die veel arbeid en IV vragen. Dus in die zin: om schaarste mede te kunnen oplossen, helpen eenvoudige regelingen ook.”

Dat gaat ook ondernemers helpen, is zijn overtuiging. “We weten dat veel ondernemers vanwege de informatiecomplexiteit zich laten bijstaan door adviseurs. Een van de redenen, zo horen wij, is dat ze bang zijn om fouten te maken en daarom zekerheid zoeken bij een professional of deskundige.” De RVO werkt met onder andere klantpanels, “om samen met ondernemers te kijken hoe bepaalde formulieren eruitzien en naar de wijze hoe je wordt bevraagd. Ik durf te zeggen dat wij veel doen om het eenvoudiger te maken. Waar we niet over gaan is wat de bewijslast en de eisen zijn om te voldoen aan die regeling. En ja, als daar heel veel stapeling en administratie zit dan kun je één loketfunctie inrichten om het simpeler te maken maar de bron verandert daar niet mee.”

De angst voor het maken van fouten zal ook worden gevoed door de consequenties die dat met zich kan meebrengen. Recente affaires hebben grote impact gehad en het vertrouwen geschaad. “Wij zijn gehouden aan controlelasten maar ik doe een oproep voor ruimte voor de menselijke maat en maatwerk. Als wij vereisen dat iemand aan tien verplichtingen moet voldoen en dat zijn er negen omdat er een fout is gemaakt, dan zijn ook wij beperkt. Dus mijn generieke oproep is altijd, geef ons ruimte om discretionaire ruimte naar bevoegdheid toe te kunnen passen. Tegelijkertijd moet ook de oorzaak van het knelpunt waar discretionaire ruimte voor nodig is door de politiek en beleid worden opgelost. Waar het gaat over vertrouwen in de overheid en waar verwachtingen worden uitgesproken, is het goed als dat aan de voorkant goed is getoetst op uitvoerbaarheid.”

# Werk aan Uitvoering werkt aan 'een nieuw normaal'

Christa Klijn

**Werk aan Uitvoering is een overheidsbrede beweging met als helder doel: publieke dienstverlening beter laten aansluiten bij de behoeften van de samenleving. "En wanneer die behoeften veranderen, dan moeten we ook wendbaar genoeg zijn om mee te kunnen veranderen", zegt Christa Klijn. "We moeten als overheid van oude patronen af en samen komen tot nieuwe werkwijzen." Ze pleit voor 'een nieuw normaal'.**

Het programma Werk aan Uitvoering (kortweg WaU) omvat gedefinieerde handelingsperspectieven voor het Rijk, de provincies, gemeenten en waterschappen om te komen tot een betere publieke dienstverlening. De context is die van 'toekomstbestendige dienstverlening'. Waarbij de overheid op eenvoudige wijze toegankelijk is voor iedereen; overheden intensiever samenwerken; de wetgeving begrijpelijk en uitvoerbaar is (door een benadering van maatschappelijke vraagstukken waarbij politiek, beleid en uitvoering samen optrekken in het wetgevingsproces); en door het versnellen van digitale dienstverlening (gezamenlijke digitale infrastructuur, gegevensuitwisseling tussen overheidsorganisaties).

## Een nieuw normaal

Werk aan Uitvoering haakt aan op het gelijknamige rapport van ABDTOPConsult, gedateerd 3 juli 2020, waarin wordt gesproken over 'continuïteit en wendbaarheid van uitvoering voor goede dienstverlening aan burgers, instellingen en bedrijven'. Klijn maakt de vertaalslag naar 'een nieuw normaal'. "Een nieuw normaal waarin het volkomen logisch is dat je een vraagstelling, een opgave of een verandering, bekijkt vanuit de verschillende perspectieven van de samenleving, uitvoeringsorganisaties, beleidsmakers en zeker ook de politiek. Het gaat echt om die vier aspecten. Ik denk dat we, door op deze wijze te werken, ervoor kunnen zorgen dat onze dienstverlening te begrijpen is voor de mensen en ondernemers voor wie het is bedoeld. En ook dat het uitvoerbaar is en dat het werkt."

De noodzaak daarvan is door recente affaires en parlementaire enquêtes nog eens bevestigd. Klijn wijst naar de verschillende evaluaties en onderzoeken: "Dan denk je: hoe moeilijk kan het zijn om met elkaar in gesprek te gaan als er iets is gebeurd? En tegelijkertijd is dat toch wel een verandering ten opzichte van de manier waarop we nu werken."

*Want er wordt langs elkaar gewerkt?*

"Gedeeltelijk wel en vaak onbedoeld. Ik denk dat op een gegeven moment beleid en uitvoering meer gescheiden van elkaar zijn gaan werken. Dat zal ook te maken hebben gehad met kerncompetenties. Maar feit is dat er minder samen werd opgetrokken. Dat is zeker geen onwil, maar het heeft zich wel op een manier ontwikkeld waarvan je nu zegt: dat werkt eerder tegen dan dat het helpt. Zeker in relatie tot het krachtenveld in de politiek en onder tijdsdruk. Daardoor zijn dingen bedacht waarin de uitvoering niet altijd 'aan de voorkant' is betrokken en ook niet altijd met de samenleving. Publieke dienstverleners staan dagelijks in contact met mensen in onze samenleving en weten wat er speelt. Daardoor kunnen zij helpen bij

de vertaling van politieke wensen, keuzes en doelen naar concreet, uitvoerbaar beleid. De NOW-regeling (Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid) is daar een goed voorbeeld van. Aan publieke dienstverleners die de regeling moesten gaan uitvoeren, is toentertijd gevraagd aan te geven wat uitvoerbaar was om ondernemers financiële steun te bieden tijdens de coronacrisis."

Klijn ziet dat uitvoering en beleid steeds meer naar elkaar toegroeien. "En dat is een heel positieve ontwikkeling. We zijn er nog niet, maar er worden waardevolle stappen gezet. Eén van de belangrijkste taken van de programmadirectie WaU vind ik dan ook dat we die gesprekken faciliteren tussen beleid, uitvoering en politiek. Dat we goede voorbeelden meer met elkaar delen. En samen blijven zoeken naar oplossingen. Naar de politiek hebben we nog een enorme slag te maken. Wij gaan niet over de politiek, dat mag duidelijk zijn. Maar het is natuurlijk wel zaak om te kijken hoe we veel meer dat gezamenlijke gesprek kunnen voeren. Er komt veel op de Kamerleden af. Hoe kunnen we het ook hen makkelijker maken?"

## Retrospectie

De dagelijkse hectiek vraagt om momenten van retrospectie, stelt Klijn. Voorbeeld: "Als een motie of amendement wordt ingediend en er ontstaat discussie, dan zou het goed zijn als er een gelegenheid komt om met elkaar te reflecteren in plaats van die motie op hetzelfde moment aan te nemen of af te wijzen. Daar kun je uiteraard niet een half jaar over doen, maar neem daar bijvoorbeeld twee weken voor. Kamerleden die de motie hebben ingediend of ondersteund, zijn bij voorkeur bij de reflectie aanwezig en krijgen zo ook het complete plaatje. De keuzes zijn uiteraard aan de "politiek".

"Belangrijk is in ieder geval dat alle feiten en inzichten op tafel liggen en dat we gezamenlijk – beleid, uitvoering en politiek – kijken of de samenleving echt gebaat is bij de uiteindelijke bedachte oplossing."

Vlak voor haar aantreden vond op 29 maart 2023 de eerste Dag van het Beleid plaats en werd het 'Beleidskompas' geïntroduceerd. Het Beleidskompas gaat uit van een beleidscyclus waarin aan de hand van een stappenplan bestaand en nieuw beleid beter kan worden bijgesteld op basis van nieuwe informatie uit de leefwereld van betrokkenen. Het is niet alleen een goed hulpmiddel voor het maken van beleid, maar ook voor een wetstraject of wetsverandering, duidt Klijn. "Daarin staat ook beschreven dat het belangrijk is vanaf het begin mét de uitvoering en mét de samenleving om de tafel te zitten. Om het speelveld in kaart te brengen, doelen te stellen én te toetsen, en om gedurende het traject continu verschillende perspectieven terug te laten komen in je afwegingen. We maken nu

“ Met elkaar de ambitie hebben om de spelregels te veranderen ”



Christa Klijn is sinds 15 april 2023 programma-directeur-generaal Werk aan Uitvoering, en onder andere verantwoordelijk voor het programma Werk aan Uitvoering. Een overheidsbreed programma ondergebracht bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Voor haar benoeming was Klijn werkzaam bij het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ), waarvan de laatste jaren als voorzitter van de Raad van Bestuur. Daarvoor was ze onder andere directeur Operations Pensioenen bij Nationale Nederlanden. Klijn studeerde econometrie aan de Vrije Universiteit Amsterdam en werktuigbouwkunde aan de Universiteit Twente.

de slag naar het structureel in gebruik nemen van het Beleidskompas. Om het echt ingevoerd te krijgen hebben we nog een weg te gaan. Maar we moeten er gewoon mee beginnen en dan kunnen we ervaring opdoen en gaan leren. Dan kunnen we zien wat de barrières zijn en hoe we die wegnemen. We hebben niet in één dag de wereld veranderd.”

### Gegevensdeling

“Om tot grote verbeteringen te komen en met elkaar de spelregels te veranderen, is het nodig om als overheidsorganisaties de handen ineen te slaan en echt samen te werken. Omdat het om uitdagingen gaat die meer dan één ministerie of één dienstverlener raken. Dan denk ik onder andere aan gegevensdeling. Het is best wel gek dat de overheid zoveel gegevens heeft en we deze niet kunnen delen om mensen proactief te informeren waar ze recht op hebben. Natuurlijk moet dat delen op een heel zorgvuldige manier gebeuren, want het gaat over de privacy van mensen. Ik zie dat het delen van gegevens in de praktijk vaak moeizaam gaat. Soms ontbreekt een juridische grondslag en het is ook niet altijd duidelijk of en wanneer uitwisseling van gegevens juridisch mogelijk is. Ook zijn technische standaarden en terminologie niet gelijk, waardoor gegevens uitwisselen soms lastig is. Gevolg hiervan is dat mensen en bedrijven vaak dezelfde gegevens opnieuw moeten aanleveren. Daardoor missen we als overheid soms kansen. Bijvoorbeeld om mensen in armoede te helpen en bestaanszekerheid te garanderen. Juist de mensen die de overheid het hardst nodig hebben, maken onvoldoende gebruik van de regelingen die voor hen bedoeld zijn.”

“Kijken hoe dit anders kan, heeft ook te maken met mijn andere rol. Naast de programmadirectie Werk aan Uitvoering ben ik verantwoordelijk voor de programmadirectie Vereenvoudiging Inkomensondersteuning voor Mensen (VIM). Driekwart van de huishoudens in Nederland ontvangt een vorm van inkomensondersteuning vanuit de landelijke en/of lokale overheid. De complexiteit neemt toe als mensen afhankelijk zijn van verschillende inkomenscomponenten om rond te komen: inkomen uit werk, uitkeringen, toeslagen, gemeentelijke en fiscale regelingen. Het stelsel is complex voor mensen en kan in de weg staan bij arbeidsparticipatie. Voor hen is niet altijd goed te begrijpen waar ze recht op hebben. Op het moment dat je met betrokken partijen gegevens kunt delen, kun je ook proactief een dienst verlenen. Ik bedoel daarmee dat we als overheid mensen actief kunnen benaderen in plaats van dat mensen zelf aanvragen moeten indienen. Mensen weten niet altijd waar ze recht op hebben. Of zijn om wat voor redenen dan ook niet in staat om zelf (eenvoudig en op tijd) een aanvraag in te dienen. Al bekende gegevens kunnen we dan gebruiken voor toekenning. Dat voorkomt fouten en maakt het ook mogelijk om mensen te wijzen op zaken waar ze recht op hebben. Een voorbeeld is de koppeling van gegevens van het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) en de Sociale Verzekeringsbank (SVB) voor het verstrekken van dubbele kinderbijslag. Deze lijn wordt de komende tijd verder uitgewerkt.”

### Vereenvoudiging

“Naast gegevensdeling is ook vereenvoudiging van wet- en regelgeving nodig om de publieke dienstverlening voor iedereen beter te maken. Het stelsel van wet- en regelgeving is nu zo complex geworden dat we als overheid

eigenlijk niet meer goed kunnen voorspellen welke impact een verandering heeft op bijvoorbeeld het huishoudboekje van mensen. We hebben dus écht die vereenvoudiging nodig en daarin is ook de politiek hard nodig. En het gaat niet alleen om het eenvoudiger maken van wet- en regelgeving. Ook vereenvoudiging in de uitvoering is essentieel om mensen en bedrijven beter te bereiken. Soms kan de toegang tot de overheid voor mensen en bedrijven ingewikkeld zijn, bijvoorbeeld als er te veel loketten of organisaties betrokken zijn bij hun complexe vraagstuk.”

“Voor het oplossen van deze hulpvragen is het belangrijk dat we als overheid integraal werken. Hiervoor zijn verschillende initiatieven tot samenwerking ontwikkeld. In 2022 en in 2023 hebben de gemeenten Amsterdam, Utrecht, Enschede en regio Westfriesland loketten opgezet samen met het CAK, het Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB), de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND), Dienst Toeslagen, Sociale Verzekeringsbank (SVB) en het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) om ervaring op te doen met deze vorm van overheidsbrede dienstverlening. En om te onderzoeken of deze aan de behoefte van mensen en bedrijven tegemoetkomt.”

“Een ander mooi voorbeeld is het landelijk Maatwerkloket Multiproblematiek waarin inmiddels 6 ministeries, 16 landelijke uitvoeringsorganisaties en ongeveer 60 gemeenten samenwerken voor mensen die in de knel zitten in het sociaal domein. Dit laat zien dat we als overheid stappen vooruit zetten. Toch is er meer nodig om tot grote verbeteringen te komen.”

### Gepast activisme

Om doelen te bereiken vindt Klijn ‘gepast activisme’ gerechtvaardigd. Ze licht toe: “Het betekent dat je je als ambtenaar niet alleen maar houdt aan je script of aan de beslisboom, maar ook uit je rol kunt stappen om mensen te kunnen helpen. En dat je je echt afvraagt: wat is helpend in deze situatie? Soms is het dan nodig om buiten de lijntjes te kleuren als je daarmee beter kunt bijdragen en schrijnende situaties kan voorkomen.”

In de missie van gepast activisme, voelt ze zich gesterkt door signalen van heel veel ambtenaren. Die geven aan: ‘Goh, ik zie dat het ook anders kan en ik zou daarover graag het gesprek aangaan’. Klijn: “Ik vind die bewustwording en het inzetten van interventies heel belangrijk, zoals bij het gebruik van het Beleidskompas. Hoe kun je met z’n allen om tafel zitten en hoe zorg je dat je ook tegengeluid organiseert? Dan zit er namelijk een tegenkracht in het geheel en dan voorkom je een te nauw blikveld. Want anders ben je misschien wel heel zorgvuldig, maar niet effectief.”

De weg naar duurzame verbetering van publieke dienstverlening vereist een brede verandering én een gezamenlijke van overheid én politiek, stelt Klijn. Ze pleit ervoor om mét elkaar het gesprek te voeren over publieke dienstverlening, “en daarbij ook het constructieve conflict niet te schuwen. Als je met elkaar in verbinding staat en oprecht geïnteresseerd bent in het standpunt van de ander is er openheid om te praten en door te gaan bij verschil van mening. Dat is niet altijd even comfortabel, maar wel nodig willen we echt verbeteren. Dat draagt eraan bij dat de voorstellen die je doet ook daadwerkelijk effect hebben voor de mensen die je wilt bereiken.”

“Als je gegevens kunt delen, kun je ook proactief een dienst verlenen”



# Responsieve, proactieve overheid begint bij écht luisteren

Reinier van Zutphen

**'Het begint met luisteren' is welhaast een mantra voor Reinier van Zutphen, zou je kunnen zeggen. In de uitgave van de Staat van de Uitvoering getiteld 'Herstel van vertrouwen: feedbackmanagement als sleutel' praat hij erover in zijn voorwoord. Ook in zijn vaste column in een groot landelijk ochtendblad, in diverse blogs en in het 'Jaarverslag 2022. Tijd voor de Burger' van de Nationale ombudsman, is luisteren een terugkerend thema.**

"Het grootste compliment dat de 250 collega's en ikzelf krijgen, is dat wij vaak de eersten zijn die écht geluisterd hebben. Het begint bij luisteren is een les die iedereen kan leren. Het betekent dat je tijd neemt voor degene die met jou contact zoekt omdat er iets aan de hand is. Je mist informatie, je hebt een klacht, een probleem met de overheid en dan ben je bij de ombudsman aan het goede adres. En we zien dat als je de tijd neemt om te luisteren, om erachter te komen – en wij noemen dat de vraag achter de vraag – wat er schuilgaat achter de problematiek. Dat helpt degene die contact maakt enorm op weg, maar het betekent ook dat wij daardoor beter weten wat onze bijdrage zou kunnen zijn aan het oplossen van het probleem. Het begint dus allemaal met oprecht luisteren, met daadwerkelijke interesse in datgene wat je wordt verteld. En het geeft degene die belt of die schrijft of die zijn woordje doet het gevoel dat hij serieus genomen wordt. En dat is een noodzakelijke voorwaarde om welke grote stap dan ook te zetten."

## Verantwoordelijkheid

Hij was onlangs in Limburg om een rapport aan te bieden over hersteloperaties als gevolg van overstromingen door hoog water. "Ik was bij iemand thuis wiens huis onder water had gestaan en daar sprak ik ook met een wethouder van de gemeente Meerssen. Die zijn na de ramp iedereen afgegaan, van deur tot deur, en hebben gevraagd: 'Hoe is de situatie en wat heb je nodig, wat kunnen wij doen en wat kun je zelf?' Lukt het dan samen om te komen tot het resultaat wat je graag wil bereiken? Een droog huis, de scheuren dicht, de schade hersteld. De overheid heeft een verantwoordelijkheid maar de mensen hebben die zelf ook. Dat is niet voor iedereen hetzelfde overigens, niet iedereen kan even veel verantwoordelijkheid aan. Dus ook dan is luisteren van belang, want dan kun je een inschatting maken van wat iemand daadwerkelijk zelf kan."

*Luisteren kan ook helpen bij het herstellen van het vertrouwen in de overheid. Je hoort wel dat er gezegd wordt 'de overheid is verticaal ingericht, terwijl het horizontaal wordt uitgevraagd'. Wat is je advies?*

"Als je het vertrouwen wilt terugwinnen, dan zul je moeten beginnen om betrouwbaar te zijn als overheid. Er zal dus een betrouwbare partner moeten aanschuiven in dat gesprek over: wat gaan we doen, hoe ziet het eruit, wat is jouw betrokkenheid en welke rol mag je spelen als burger? Daar wordt nog veel te weinig meegedaan. Als het gaat om het verticale: dat wordt gedaan vanuit de top en die top komt niet bij de grond. Je moet als leiding van een departement of een uitvoeringsorganisatie of een gemeente wel in de gaten hebben wat er op de grond gebeurt. Dus grassroots of hoe je het ook maar noemen

wilt, dat is heel erg belangrijk. Een aantal dingen waarmee wij hier succesvol zijn geweest de afgelopen jaren zijn voornamelijk toe te schrijven aan het feit dat we heel dicht bij de mensen zijn geweest en daardoor heel goed weten waar het om gaat. Als jij niet weet voor wie je het doet en wat een ander vervolgens tegenkomt als hij met wat jij hebt bedacht aan de slag moet, tja... En dan kunnen we het hebben over invoeringstoetsen en uitvoeringstoetsen, tussentijdse toetsen, allemaal prachtig, maar het gaat mij erom: loop nou gewoon bij mensen binnen en vraag eens hoe het zit."

"Wat de overheid enorm heeft onderschat is dat al die affaires niet alleen het vertrouwen hebben geschaad van mensen die slachtoffer zijn geworden of die gedupeerd zijn geraakt, het heeft alle Nederlanders geraakt. Er gaat inktvlekwerking uit van het goede, maar van het kwade ook. We zien dat veel mensen dingen niet meer durven omdat ze denken dat ze later misschien heel veel moeten terugbetalen. Dus houden ze de overheid liever op afstand."

## Proactief

Niettemin, er zijn lichtpuntjes. In juni 2022 publiceerde de Nationale ombudsman 'Met te weinig genomen', een onderzoek naar het niet benutten van inkomensvoorzieningen door ouderen in een financieel kwetsbare positie. Daar is, in samenwerking met de Sociale Verzekeringsbank (SVB), het UWV en ook het departement van Sociale Zaken, een oplossing voor bedacht, stelt Van Zutphen tevreden vast. "We gaan proactief naar die mensen toe en zeggen 'hier heb je aanspraak op'. Dat is een heel andere houding dan 'zolang ze er niet om vragen, geven we ook niks'. DUO attendeert studenten op mogelijkheden van een basisbeurs en een aanvullende beurs. Het ClZ informeert ouders van kinderen met een beperking over het recht op dubbele kinderbijslag. Dat is winst."

*Voorbeelden van een proactieve en responsieve overheid, waar burgers vertrouwen in terugkrijgen.*

"Ja, als je ervaart dat de overheid met die kennis van jou je in staat stelt om te zorgen dat je net even wat meer te besteden hebt of dat je misschien toch wel wat hebt aan de schuldhulpverlening, of dat je gezien jouw medische situatie nog een Wmo-voorziening zou kunnen krijgen waardoor je wat langer zelfstandiger in je huis kan blijven; als je een overheid hebt die dat voor je doet, dan komt het vertrouwen wel terug. We zien het nu bij de energietransitie. Je kunt prachtige plannen maken, maar als je niet in de gaten hebt dat de mensen die het hardst geraakt worden, de mensen zijn in woningen van corporaties die het minst

“ Ik denk dat we met de digitale mogelijkheden veel slimmer om kunnen gaan ”



Reinier van Zutphen is sinds 1 april 2015 de Nationale ombudsman. Daaraan voorafgaand was Van Zutphen staatsraad in buitengewone dienst bij de afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State alsmede voorzitter gerechtshof College van Beroep voor het bedrijfsleven. Van 2007 tot 2012 was Van Zutphen voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak.

“Als je het vertrouwen wilt terugwinnen, dan zul je moeten beginnen om betrouwbaar te zijn als overheid”



zijn onderhouden en waar het meeste geld naartoe moet om ze energiebestendig te maken, dat snap je pas als je bij de mensen aanbelt en achter de voordeur komt. Als je dat niet weet, dan is de kans groot dat je de verkeerde dingen doet. Dan is er geen aansluiting meer tussen wat je bedenkt en de grond en de omgeving waar het wordt uitgevoerd. Dat geldt ook voor de digitale werkelijkheid.”

*In de digitale werkelijkheid vinden we Nederland terug in de top vijf van de zogenaamde DESI index, de index voor de digitale economie en samenleving. Uit onderzoek van het Rathenau Instituut blijkt dat de overheid de betrokkenheid van de burger bij de digitale dienstverlening buiten schot houdt. Ondertussen is er sprake dat bijna vier miljoen Nederlanders minder digitaal vaardig zijn... We streven naar een inclusieve overheid. Hoe kunnen we de mensen die digitaal achterblijven ondersteunen?*

“Digitaal lopen we inderdaad voorop in Europa. Minder digitaal vaardig zijn heeft verschillende achtergronden. De vraag is: bouwen we wel de goede dingen voor de burgers? Zijn burgers betrokken bij het ontwerp? Mogen ze zeggen wat ze nodig hebben in de digitale werkelijkheid? Ik denk dat er bij digitale ontwerpen veel meer gekeken zou moeten worden naar waar mensen problemen ondervinden met de overheid. Zijn daar rode draden te trekken? Zien we daar overeenkomsten? Ik vind in de algemeenheid dat veel overheden het ingewikkeld vinden om mensen te laten meepraten, ook als het gaat trouwens over de leefomgeving of het sociale domein.”

*Dat klinkt als politieke sensitiviteit versus omgeving sensitiviteit?*

“Het heeft er ook wel mee te maken op welke manier je zo'n gesprek voert. Want je zegt als overheid dat je bezig bent om iets te maken ten behoeve van alle burgers. Daar heb je heel veel verschillende ervaringen voor nodig om iets te creëren wat uiteindelijk voor heel veel mensen gaat werken. En dat wil niet zeggen dat wat jij mij nu vertelt dat ik dat morgen ga uitvoeren, maar ik wil wel heel goed naar je ervaringen luisteren om te kijken of ik het kan gebruiken. Uiteindelijk gaat het erom dat we iets creëren – en dan heb je het over het algemeen belang – waar veel mensen iets aan hebben. En daar waar mensen niet in mee kunnen, daar bieden we als overheid andere mogelijkheden om contact te maken.”

#### **Gênant**

Van Zutphen zit in de jury van GemeenteDelers, een competitie die sinds 2021 plaatsvindt en waarin gemeenten succesvolle en herbruikbare projecten delen. De Belgische gemeente Gent viel Van Zutphen recent op met een project over vraagstukken rond armoede. Daar is de keuze gemaakt om niet telkens informatie uit te vragen maar het *once only* principe toe te passen. “Het betekent dat mensen die op een minimum zitten, serieuzer worden genomen en niet telkens hoeven te zeggen waarom ze arm zijn en daarvoor allerlei bewijsstukken moeten overleggen. Ambtenaren geven aan: wij vinden het ontzettend fijn om het op deze manier te doen, want het is gênant om steeds al die dingen aan die mensen te moeten vragen.”

Hij geeft een tegengesteld voorbeeld. “Iemand in Rotterdam vraagt om een warmte tegemoetkoming. De gemeente vraagt medische gegevens op, terwijl: het gaat

erom dat het huis tocht hè?! En dan is de rationale dat het proces in het systeem nu eenmaal zo werkt en daar moet u doorheen en aan het einde krijgt u dan wel te horen of u in aanmerking komt. Dan heb je inmiddels wel je hele hebben en houwen digitaal aan de gemeente moeten geven. Ik ben allesbehalve digitaal technisch, maar ik denk wel dat we met de digitale mogelijkheden veel slimmer om kunnen gaan, waardoor we burgers minder belasten en ook de overheid minder belasten.”

September 2017 verscheen het rapport ‘Hoezo MijnOverheid?’ over de Berichtenbox op de website MijnOverheid. Daarin deed de Nationale ombudsman aanbevelingen om het functioneren van de portal te verbeteren. Nieuwsgierig naar de voortgang is 13 december een ‘Terugblikonderzoek Hoezo MijnOverheid?’ gepubliceerd. Van Zutphen stelt vast: “MijnOverheid blijkt veel beter te functioneren dan een aantal jaren geleden. Alleen waar we achter kwamen, is dat een aantal overheden nog steeds niet is aangesloten. Je vindt wel 223 apothekers, maar weinig gemeenten. Ik chargeer nu, maar ik ben er wel van geschrokken want het idee was: we maken MijnOverheid voor iedereen en alle overheden, een portaal met toegang naar alles, en dat is dus niet zo. En waar ik al heel lang op hamer en dat blijf ik voorlopig doen want het is nog steeds niet geregeld: die machtigingsvoorziening voor mensen die om welke reden dan ook niet digitaal vaardig zijn, die moet er komen. Het ligt nu bij ‘Werk aan Uitvoering’ (WaU) maar het lag er al voordat ik dat eerste rapport schreef en er is telkens beterschap beloofd en ik wil best wel even wachten, maar eigenlijk kan dat niet meer.”



# Waardengedreven Digitaliseren verdient continuïteit

Alexandra van Huffelen

De inkt van de Tweede Kamer verkiezingen is nauwelijks opgedroogd als GOV Magazine aanschuift in de werkkamer van Alexandra van Huffelen. Zij heeft bijna twee jaar gas gegeven op een werkagenda met de titel 'Waardengedreven Digitaliseren'. Voor de hand liggende openingsvraag: zal in het nieuwe kabinet digitalisering opnieuw specifiek bij een bewindspersoon worden belegd?

"Wat mij betreft wel", antwoordt Van Huffelen. "Ik denk dat het ontzettend goed is dat het kabinet ervoor gekozen heeft dit onderwerp zo belangrijk te maken. Digitalisering laat zich in alle haarvaten van de samenleving zien. Als je kijkt naar de nieuwste ontwikkelingen, waaronder generatieve AI, dan wordt digitalisering meer en meer een factor die op allerlei manieren ons leven gaat beïnvloeden en veranderen. De manier waarop we communiceren, waarop we werken, onze gezondheidszorg, noem maar op. Dus wat mij betreft is het ontzettend belangrijk dat het een centrale plek blijft behouden in het beleid van de overheid. De huidige Europese Commissie heeft ook duidelijk gezegd: we maken het een van onze kernthema's. Ik hoop dat zij dat ook blijft doen in de volgende periode." Met agenda's voor digitaal en duurzaam, de zogenaamde 'Twin Transition', had de Europese Commissie voor het aantreden van kabinet-Rutte IV al de lijnen uitgezet. "Er is regelgeving ontwikkeld en een hele set aan verordeningen is inmiddels aangenomen en effectief. De toon is nadrukkelijk gezet en ik hoop dat een volgend kabinet met evenveel energie en aandacht, of misschien nog wel meer, ermee aan de slag gaat."

## Regulering

Haar werkagenda 'Waardengedreven Digitaliseren' koppelt doelstellingen aan een glashelder perspectief: gebruikmaken van al het goede dat digitalisering te bieden heeft ("Of het nou gaat over onderwijs, gezondheidszorg, werk of economische groei") maar dan wel op basis van onze waarden en grondrechten. "Dat laatste is niet automatisch ingebakken in de digitale wereld. Sterker nog, die is behoorlijk ongereguleerd en we zijn nu stapje voor stapje regulering aan het toepassen. Zaken als grondrechten, transparantie, privacy, ervoor zorgen dat jouw data niet zomaar ineens door iemand kunnen worden gebruikt zonder dat je daarvoor toestemming hebt gegeven, dat zijn allemaal elementen die in de digitale wereld niet geregeld zijn en zeker niet bij de hele grote sociale media platforms." Het tegengeluid, van onder meer die platforms, dat regulering innovatie tegenhoudt, wuift Van Huffelen weg. "Dat argument vind ik zeer onterecht. In grote gereguleerde sectoren, zoals de farmaceutische industrie en de auto-industrie, vindt niemand het gek dat wij zeggen: 'Voor een auto op de markt verschijnt moeten we zeker weten dat die betrouwbaar en veilig is; voor een medicijn op de markt komt moet bewezen zijn dat het effectief is – en ook veilig kan worden gebruikt door patiënten'. Dat moet in de digitale wereld ook de norm worden. Niet dat je zomaar een product op de markt gooit en de wereld als een soort sociaal experiment gebruikt, maar dat je dat echt op een verantwoorde manier doet. Daar is nog een wereld te winnen."

Vanaf 17 februari 2024 treedt de EU Digital Services Act (DSA) in werking voor een breed scala aan intermediaire diensten die in de EU worden aangeboden: online marktplaatsen, webhostingdiensten, clouddiensten, zoekmachines en sociale-mediaplatforms. "Die verordening is bijvoorbeeld heel belangrijk bij het bestrijden van desinformatie op sociale media platforms. Maar ook op het gebied van interoperabiliteit, namelijk dat producten en diensten van hoge kwaliteit moeten zijn. Het moet helpen om de drie uitgangspunten – die ook in onze werkagenda centraal staan – namelijk: iedereen moet kunnen meedoen, iedereen moet het kunnen vertrouwen en iedereen moet zelf regie hebben, dat die drie uitgangspunten worden waargemaakt."

## Proactief

Van Huffelen zoomt in op het eerste uitgangspunt: iedereen moet kunnen meedoen. "Dat betekent dat we heel veel moeten doen vanaf de basis: het onderwijs. In die werkagenda staat ook dat we het curriculum voor middelbare scholen grondig willen aanpassen op dit thema. Dan moet je denken aan omgaan met digitale tools en leren programmeren, maar ook een onderwerp als mediawijsheid." Ze zegt dat ze ervan is overtuigd dat er altijd een groep mensen zal zijn die digitaal niet mee zal kunnen. "Dat is overigens niet alleen leeftijdsgebonden, er zijn in Nederland ook een heleboel mensen laaggeletterd die daardoor ook digitaal niet goed uit de voeten kunnen. Daarom hebben we gezegd: er moet altijd een fysiek loket zijn. Dat kan telefonisch contact zijn met een medewerker, maar ook letterlijk fysiek contact. We kennen al de Ido's (Informatiepunt digitale overheid – red.) in bibliotheken en die gaan we uitbreiden naar andere plekken. Er is geld beschikbaar gesteld aan gemeenten om dit op andere locaties te organiseren. Dat kan ook een buurthuis zijn, ja. Het mag van mij overal als het een plek is die gezien wordt door mensen als iets waar ze makkelijk naartoe kunnen en waarmee ze zich vertrouwd voelen." Ze wil de publieke dienstverlening ook graag meer proactief maken. "Het is heel vaak zo dat als je iets van de overheid nodig hebt – een toeslag of een subsidie of wat dan ook – dat je je altijd ergens moet melden en formulieren moet invullen, al dan niet digitaal. We zouden veel dienstverlening best al wel automatisch kunnen doen, proactief kunnen maken, omdat we nu eenmaal je inkomensgegevens hebben, we weten waar je woont, we weten wanneer je achttien wordt, enzovoort, enzovoort. Als we het daardoor gemakkelijker kunnen maken is dat een goede zaak."

Punt is wel: om publieke dienstverlening meer proactief te kunnen maken, is het uitwisselen van informatie, uit verschillende bronnen, noodzakelijk. De uitvoeringsorganisaties lopen er tegenaan

“ Digitalisering laat zich in alle haarvaten van de samenleving zien ”



Alexandra van Huffelen is sinds januari 2022 (demissionair) staatssecretaris voor Koninkrijksrelaties en Digitalisering en daarmee de eerste bewindspersoon met expliciet een digitale portefeuille. Eerder maakte zij kennis met een deel van dit vakgebied, en in het bijzonder algoritmen, als staatssecretaris van Financiën – Toeslagen en Douane in het kabinet Rutte-III. Daarvoor was Van Huffelen voor D66 onder meer Eerste Kamerlid en wethouder Duurzaamheid, Binnenstad en Buitenruimte in Rotterdam.

aldus Van Huffelen dat het delen van data wordt belemmerd door de heersende policy van de AP (Autoriteit Persoonsgegevens) en/of de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming). Van Huffelen pleit voor de invoering van een Federatief Datastelsel (FDS) om data veilig en gecontroleerd te kunnen delen en noemt daarbij de Kruispuntbank (België) en X-Road (Estland) als succesvolle voorbeelden. Ze vertelt dat er een commissie in het leven is geroepen die onderzoekt op welke manier gegevens gedeeld zouden kunnen worden om proactieve dienstverlening te realiseren. "Het feit dat je gegevens wilt delen om burgers proactief te helpen is iets anders dan gegevens uitwisselen omdat je iemand wilt 'vangen'. De commissie is nu bezig met een aantal casussen en legt die ook voor aan de AP. Hoewel die natuurlijk z'n separate rol moet houden als toezichthouder, zouden we hier wel kunnen helpen adviseren, zoals de Kruispuntbank dat ook doet."

### Generatieve AI

AI is zondermeer een *trending topic* deze dagen. Velen lijken in de ban van generatieve AI (GAI) een vorm van artificiële intelligentie waarmee iemand automatisch teksten, afbeeldingen, audio en andere content kan genereren. ChatGPT is een bekend voorbeeld hiervan. "Je moet daar menselijke controle op blijven houden", stelt Van Huffelen. "Hoe wil je als overheid daarmee omgaan? Moet je dat maar klakkeloos wel of niet gaan accepteren? Volgens mij gelden daarvoor dezelfde uitgangspunten als die ook gelden voor gewone AI. Ik denk zeker ook dat wij het als overheid kunnen toepassen in bepaalde situaties, maar je wilt natuurlijk wel een AI-model gebruiken waarvan je zeker weet dat het is getest op en echt is gevoed met de juiste data. Een model als ChatGPT kan goed gaan helpen om een mooie tekst te maken, maar als je aan dit model een aantal vragen stelt over overheidsbeleid en daar komt voor een deel gewoon totale onzin, tja... dat wil je voorkomen." ChatGPT trouwens is een product van OpenAI, pionier op het gebied van AI. Ook weer een voorbeeld van een digitaal platform dat een product op de markt brengt zonder zich al teveel om regelgeving te bekommeren. De recente crisis in de top van het bedrijf – oprichter Sam Altman werd door de

raad van commissarissen ontslagen en na een dreigende leegloop na een paar dagen weer in genade terug aangenomen – heeft Van Huffelen doen vaststellen dat "het gebrek aan transparantie en de afhankelijkheid van een paar invloedrijke bedrijven naar mijn mening duidelijk de noodzaak van regulering onderstreept." In een brief gedateerd 18 januari van dit jaar, medeondertekend door demissionair minister Micky Adriaansens van Economische Zaken en Klimaat, deelt Van Huffelen haar visie op veilige en transparante inzet van AI met de Tweede Kamer en benadrukt dat de impact van deze nieuwe technologie op de samenleving niet moet worden onderschat. Het Europees Parlement stemde eerder al in met de komst van een AI Act. Deze verordening zou in 2026 in werking moeten treden. Frankrijk, Duitsland en Italië echter hebben in reactie op de snelle opmars van generatieve AI en het maatschappelijk debat, al versneld een akkoord bereikt over regulering. Nederland erkent de urgentie, stelt Van Huffelen.

Wanneer en in welke coalitie een nieuw kabinet zal aantreden ligt nog in het koffiedik op het moment van publicatie van dit interview. Tot die tijd wordt gewerkt aan de lopende punten op de werkagenda, waaronder: 1. Implementeren AI verordening; 2. Toepassen van de KIA (Kinderrechten Impact Assessment), een belangrijk instrument voor makers van technologie gericht op verantwoord internet gebruik door kinderen; 3. Introduceren van de BSN in Caribisch Nederland met oog op gebruik DigiD en digitale dienstverlening; 4. Ontwikkelen van een *open source wallet* om daarmee op een veilige manier te kunnen werken, zonder dat je al je identiteitsgegevens aan allerlei platformen hoeft te geven.

*Is die agenda geborgd?*

"Een nieuw kabinet kan andere accenten leggen, maar ik hoop vooral dat wordt doorgegaan met datgene wat we hebben ingezet. Als ik kijk naar de breedte van de ondersteuning van onze werkagenda, over alle politieke partijen heen, kan ik mij bijna niet voorstellen dat dat zomaar stopt."

“Gebrek aan transparantie onderstreept noodzaak van regulering”



## AI-innovatie: hoe cloud computing helpt om generatieve AI applicaties te bouwen en schalen

Generative AI (Generative Artificial Intelligence) maakt de laatste jaren enorme innovatiesprongen. Dat is alleen mogelijk met een zeer krachtige, goedbeveiligde en schaalbare infrastructuur. De grote Foundational Models (FM) van nu vragen om veel rekenkracht. Dat zijn basismodellen die getraind zijn op enorm veel data. Denk hierbij aan GPT van OpenAI. Om toch schaalbaar en efficiënt te blijven innoveren, zoeken grote en kleine organisaties hun toevlucht in de cloud.

Amazon Web Services (AWS) speelt dan ook een grote rol bij de AI-revolutie in de Benelux. Waarom? Het is bekend dat AWS een krachtige, goed beveiligde infrastructuur heeft die voldoet aan de Rijks-cloudvoorwaarden met een SLM Rijk framework agreement.

AWS heeft een open mind-set en ecosysteem als het aan komt op het gebruiken van de juiste tooling voor specifieke workloads. AI-services als Amazon CodeWhisperer, Amazon SageMaker en Amazon Bedrock vormen de basis van talloze projecten voor klanten als Booking.com.

CodeWhisperer, een geavanceerde codegenerator, versnelt de ontwikkeling van software door automatisch codevoorstellen te doen voor developers.

SageMaker is een managed service die het makkelijk maakt om zelf op schaal Machine Learning (ML) modellen te bouwen, trainen en implementeren.

Bedrock is een managed service waarmee u veilig grote hoeveelheden data laat analyseren en verwerken door Foundational Models (FM). Deze modellen kunt u finetunen met data van uw organisatie en - via zogeheten agents - complexe taken laten uitvoeren.

### AWS laat Booking.com verder innoveren in de reiswereld

In Nederland is Booking.com een prominent voorbeeld van het succesvolle gebruik van de AI-services van AWS. In het geval van Booking.com gaat het om Amazon SageMaker en Amazon Bedrock.

Dankzij deze managed services benut de organisatie de kracht van ML en data-analyse volledig.

Met Amazon SageMaker bouwen, trainen en implementeren ze nieuwe ML-modellen om hun klantgerichte ambities waar te maken. Met de uitgebreide mogelijkheden kunnen ze de beste klantenervaring bieden.

Daarnaast kan het bedrijf met Amazon Bedrock Foundational Models gebruiken om de meest relevante reis- en accommodatie-suggesties aan klanten te leveren.

Bovendien lopen ze nooit het risico om klantgegevens bloot te stellen - alles blijft veilig binnen het zwaarbeveiligde ecosysteem.

### AWS helpt de mogelijkheden van AI te ontsluiten

Dankzij de kostefficiënte infrastructuur, handige AI-tools en uitgebreide managed services kan AWS Nederlandse (overheids)organisaties ondersteunen bij het ontsluiten van de vele mogelijkheden van AI.

### Hoe u start?

Ontdek de AI use-case explorer. Vind eenvoudig de meest relevante AI use cases met bijbehorende content en professionele begeleiding om ze te realiseren.



**Stephano Bosman**  
Head of Public Sector Netherlands Amazon Web Services (AWS)  
U kunt mij bereiken via mail [stbos@amazon.nl](mailto:stbos@amazon.nl)



# Algemene Informatiewet en responsieve overheid

Arre Zuurmond

**Er is een Algemene Informatiewet in de maak met aandacht voor: rechten van burgers; algemene beginselen van informatieverwerking die de overheid voor burgers moet realiseren; en het zo inrichten van de informatiehuishouding dat die optimaal is geschikt voor het uitvoeren van publieke taken en dienstverlening. De wet moet bijdragen aan een 'responsieve overheid' – een overheid die naast de burger staat in plaats van tegenover hem.**

Arre Zuurmond werd in 2016 verkozen tot Overheidsmanager van het jaar. De jury prees hem om zijn onorthodoxe aanpak. Eerder viel hij al op als medeoprichter van de Stichting Kafbrigade, in het leven geroepen om overbodige en disfunctionele bureaucratie op te sporen én aan te pakken. Zoon van een Friese dominee, vroegtijds schoolverlater bovendien. Mark Rutte vroeg me ooit: 'Waarom ben je zo dwars?' Ik zei toen: ik ben dwars geboren, maar ik had moeten zeggen dat het van de manier van kijken afhankelijk is", lacht Zuurmond.

"Ik heb heel mijn leven een behoorlijk rechte lijn geleefd. Alleen nooit binnen de systemen. Nooit. Van huis uit heb ik een andere kijk meegekregen. Een dominee wordt gezien als een notabele, heeft gestudeerd en hoort bij de hogere lagen in de samenleving. Maar mijn ouders boden onderdak aan in elkaar geslagen heroïnehoertjes, zwaar verslaafde mensen waren bij ons thuis welkom. In het begin waren we als gezin straat- en straatarm. Ik ben in twee culturen opgegroeid, de intellectuele witte bovenkant en ook de onderkant van de samenleving, de plek van de outsiders."

## Naast de burger

Op initiatief van Zuurmond wordt gewerkt aan een wetsvoorstel voor een Algemene Informatiewet. De pijlers van de wet worden gevormd door rechten voor de burger, plichten van de overheid en sturing op een goede en eenduidige inrichting van de informatiehuishouding. Zuurmond werkt toe naar een 'responsieve overheid' – een overheid die naast de burger staat in plaats van tegenover hem. Zijn functie van Regeringscommissaris overigens is in het leven geroepen als reactie op de 'Toeslagenaffaire'. Het rapport 'Ongekend onrecht' gaf daar aanleiding toe. Waarom is een Algemene Informatiewet noodzakelijk overigens? Omdat bestaande wetten en regelingen allemaal een onderdeel of aspect van de informatiehuishouding regelen en het daardoor moeilijk is om de samenhang te overzien. In veel wet- en regelgeving staat hoe om te gaan met informatie. De wetgeving op het specifieke beleidsterrein (sociale zekerheid, belastingen, omgeving, om een paar voorbeelden te noemen) bepaalt welke gegevens verwerkt mogen of moeten worden. Daarnaast is er een aantal generieke informatiewetten en -regelingen die randvoorwaarden en eisen stellen aan de informatiehuishouding wat betreft openbaarheid, bewaartermijnen, hergebruik, toegankelijkheid, beveiliging en dergelijke. Denk aan de Archiefwet 1995, de Wet open overheid (Woo), de Wet hergebruik overheidsinformatie, de basisregistratiewetten en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

De Algemene Informatiewet die Zuurmond voor ogen staat, moet meer samenhang brengen in die bestaande wet- en regelgeving op het gebied van informatievoorziening en -huishouding. Waarbij aangetekend: "Het is niet de bedoeling de bestaande wetgeving samen te voegen of te vervangen. Wat me opvalt: de waarde van het primaire proces, die vergeten wij soms helemaal."

Het primaire proces van de Inspectie voor Leefomgeving en Transport is heel anders dan het primaire proces van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Daarom beoogt Zuurmond een uitwerking van de wettelijke normen naar soorten werkprocessen. Daarbij staat de werksoort centraal en niet de organisatie. Hij definieert zes werksoorten: 1. Maken van beleid en wetgeving; 2. Uitvoeren van beleid en wetgeving (waaronder dienstverlening); 3. Inspectie en handhaving; 4. Kennisopbouw en -uitwisseling; 5. Bijhouden van administraties/basisregistraties; 6. Bedrijfsvoering (PIOFACH: Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Automatisering, Communicatie, Huisvesting).

## Maatschappelijk debat

Bij de totstandkoming van de wet heeft Zuurmond zoveel mogelijk mensen willen betrekken. Hij spreekt dan ook van een multidisciplinaire voorbereiding van het wetsvoorstel. "Hier op het departement loop je het risico dat je heel erg naar binnen gezogen wordt. Ik vind dat je over dit wetsvoorstel een maatschappelijk debat moet voeren."

En dus is hij bijvoorbeeld een digitale briefwisseling gestart over informatiehuishouding met personen binnen het overheidsdomein aan de hand van prikkelende stellingen. Zo ook aan de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) waarbij hij expliciet verwijst naar hoe de Belgische Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid omgaat met data van burgers. Uitgangspunt is daar dat de overheid al zo veel van een burger weet, en al zo vaak om informatie heeft gevraagd, dat het bij een aantal dienstverleningsprocessen beter is om de dienst ongevraagd te leveren.

In Nederland doen we dat veel te weinig, en vragen we elke keer aan die burger om een aanvraag in te dienen, waarna we om bewijsstukken vragen, stelt Zuurmond. "Achteraf kijken we wel in andere overheidscomputers om te controleren of de burger een eerlijke aanvraag heeft ingediend. Is het niet beter om op basis van bestaande informatie die rechten gewoon toe te kennen, zonder bewijsstukken en zonder controle achteraf?" Hij vraagt zich af of dit niet veel effectiever is in termen van reductie niet-gebruik, terugdringen armoede, bestrijding

“ We zijn bezig met een maatschappelijk vraagstuk ”



Arre Zuurmond is sinds 1 januari 2022 Regeringscommissaris Informatiehuishouding. Hij is aangesteld met als doel de uitvoering van het actieplan 'Open op Orde' aan te jagen. Over de periode 2013-2021 was hij ombudsman voor de metropoolregio Amsterdam. Eerder was hij onder meer verbonden aan PBLQ (het toenmalige Expertise Centrum). Zuurmond was voorts bijzonder hoogleraar 'ICT en de toekomst van het openbaar bestuur' aan de Rijksuniversiteit Leiden en universitair hoofddocent aan de TU Delft voor *e-government and transformation*.



administratieve lasten, toegankelijkheid van de overheid en - uiteindelijk - het vertrouwen van burgers in die overheid. "Wat het voor de AP lastig maakt is dat deze enerzijds de rol van toezichthouder heeft, en een toezichthouder moet streng zijn, en anderzijds een adviesfunctie heeft in relatie tot nieuwe wetgeving. Daar wringt het. Wellicht zou het scheiden van die twee taken, toezichthouder en adviseur, helpen."

Andere initiatieven die Zuurmond is gestart voor het voeren van het maatschappelijk debat zijn zogenaamde 'keukentafelsessies' (met bestuurders, informatieprofessionals, architecten en juristen) en 'open donderdagen'. Noem het netwerken met de ramen, deuren en de *mind open*. "Op tal van onderwerpen spelen er deelvraagstukken en er zijn zat interessante mensen die daarover iets kunnen zeggen. Maar wat doe je normaal gesproken als beleidsmaker? Dan ga je twee uurtjes praten en koffiedrinken. Dat is in de beslotenheid en dat heet dan beleidsintimiteit. Maar zoals ik al zei: we zijn bezig met een maatschappelijk vraagstuk."

*Zijn er voorbeelden waarvan je zegt: daar begint de informatiehuishouding goed te draaien?*

"Ik vind de RDW (de voormalige Rijksdienst voor het Wegverkeer – red.) een goed voorbeeld. Zij regelen in een heel groot netwerk de informatie-uitwisseling rondom autogebruik. In dat netwerk zitten sloopbedrijven, een Centraal Bureau voor de Motorrijtuigenbelasting, verzekeraars en dat doen ze op een heel elegante manier. Ze hebben applicatie op applicatie een primair proces ontworpen. Als een garagebedrijf in hun systeem de overname van een auto registreert, dan gaat er onder water – zonder dat die garagehouder ook maar iets hoeft te doen – een berichtje naar andere partijen in het netwerk dat om twee minuten over twaalf die auto van de tenaamstelling van de klant is afgehaald. En als die auto om drie over twaalf een boete krijgt, dan gaat die niet meer naar de vorige eigenaar. Dat gebeurt zonder enige administratieve handeling, omdat ze dit applicatie op applicatie hebben geregeld."

### Macht

De basis hiervoor werd gelegd eind jaren '80 bij de introductie van het nationaal kentekenregister, stelt Zuurmond. Hij lacht: "Leuk detail: ze zijn ook de enigen die in die tijd naar BZK (het toenmalige departement van Binnenlandse Zaken – red.) hebben geluisterd. En waarom? Omdat het ingenieurs zijn. De rest van de overheid, daar zitten juristen. Die willen kloppende wetten hebben, of het werkt in de uitvoering interesseert ze in feite niet, als het op papier maar klopt. Daar hebben ingenieurs niks mee. BZK had in die jaren nog macht op het terrein van ICT. Bas Brussaard stuurde gewoon de minister terug de ministerraad in. Die zei gerust: 'Je hebt de minister van Financiën laten lopen met die applicatie, dat gaat hier niet gebeuren, je zegt maar dat-ie het anders moet doen'. En dat gebeurde. Als gevolg van een volstrekt misvatte invulling van het begrip 'integraal management' werd daarna afscheid genomen van de *mainframes* en kwamen de mini's en begon iedereen zelf te fröbelen en werd het drie keer zo duur en drie keer zo slecht."

Zuurmond noemt ook het Centraal Justitieel Incasso Bureau (CJIB) als voorbeeld. "Heel interessant: die hebben ICT en de wetgeving in samenhang ontworpen. Dat gebeurt in andere vakgebieden vaak niet. Bij de RDW

trouwens wel, realiseer ik mij. Bij andere domeinen is het meestal eerst beleid maken, de plannen worden daarna bij een jurist over de muur gegooid, vervolgens bij de uitvoeringsorganisaties en dan nog een keer bij de IT. Je kent dat spelletje van kleine kinderen in een kring en dat ze dan elkaar informatie in het oor moeten fluisteren? Dat is wat gebeurd. Veel ruis, even los van het tijdverlies."

Hij wil in de Informatiewet ook dat de bevoegdheden van de CIO Rijk en de CIO's van de departementen beter worden geregeld, dito de bevoegdheden van de minister en staatssecretaris. "De mate waarin er op dit moment sturing gegeven kan worden is te laag. Te weinig doorzettingsmacht, ja. Eigenlijk wil ik gewoon terug naar de jaren '80 toen BZK bepaalde applicatieontwikkeling gewoon kon tegenhouden in de ministerraad. Kón gewoon. Maar nu doen we heel veel één op één. We hebben allemaal relaties met software ontwikkelaars en eigenlijk per afdeling per applicatie doen we dan een inkoop. Dus ook om die reden wil ik een aantal sturende

bevoegdheden. En dan kom ik ook bij de architectuur. Je hebt eigenlijk nieuwe architectuur nodig. Hoe ziet die proactieve, responsieve overheid er dan uit? Hoe ziet dienstverlening er dan uit? Die architectuur wil ik inrichten naar een aantal soorten werk, en dus niet naar de organisaties. Dus, ik heb een architectuur voor proactieve dienstverlening, ik heb een architectuur voor handhaving, ik heb een architectuur voor inspectie. En vervolgens kan de minister zeggen 'Ik zie hier een bouwopdracht voor een x, y of z applicatie en ik leg hem even langs de architectuur afspraken voor handhaving'. En voldoet dat aan de architectuur, dan mag die aanbesteding door."

Twintig jaar na het verschijnen van 'De infocratie' waarin hij stelde 'Nu informatietechnologie zo wijd verspreid in gebruik raakt, vraagt dat om een transformatie van een verticaal politiek-bestuurlijke, bureaucratische overheid naar een horizontaal, integraal samenwerkende overheid', lijkt de cirkel voor Zuurmond voltrokken.



# Gemeente Amsterdam: wat vinden we goede dienstverlening?

Peter Teesink

**Peter Teesink was onlangs bij een diner pensant over informatie-uitwisseling. Daar werd hij nog eens bevestigd in wat hij al langer vindt: "Wij weten eigenlijk al heel veel van inwoners maar maken daarvan nauwelijks gebruik." Hij is voorstander van een fundamentele systeemverbetering, "naar een aanbodsysteem waarbij je in principe alle toeslagen krijgt, maar je die ook mag weigeren."**

"In de kern zijn gemeenten, als het gaat om ICT, met de verkeerde dingen bezig", stelt Teesink. "Waarom moeten wij op 350 plekken het wiel uitvinden? Ik ben ook betrokken geweest bij de *common ground* discussies over het scheiden van data en systemen. Dat is vanuit de gedachte dat we ons dan als gemeenten niet meer druk hoeven te maken over systemen en dat we ons kunnen bezighouden met de inwoners. Als ik moet kiezen tussen bezig zijn met systemen of met inwoners, dan is het antwoord toch duidelijk?"

"Stel je voor, in de ideale wereld, dat het geregeld is en dat ik die architectuur gewoon aangeboden krijg vanuit een centrale post. Dan hoef ik al mijn medewerkers niet langer systemen te laten onderhouden, maar kan ik ze inzetten om inwoners te begeleiden in het gebruik maken van de mogelijkheden die er zijn. Maar dat doen we dus niet en dat betekent dat we druk bezig zijn met zorgen dat alle systemen goed functioneren. En dat leidt enorm af, vind ik."

*Waarom doen we dat dan niet?*

"Dat is een makkelijke vraag en een ingewikkeld antwoord. Dat zie je ook terug in de *common ground* discussie, hè? We vinden het moeilijk om iets centraals met elkaar af te spreken. Terwijl ik dan bevooroordeeld tegen bestuurders zeg: wat kan jou het schelen hoe het systeem werkt, het gaat erom wat het voor de inwoners doet. Het hebben van een ICT-systeem is niet de kerntaak van een gemeente of van een Rijksoverheid."

## Publieke dienstverlening

Het lukt de Rijksoverheid niet om hierin een centrale rol te nemen en ook binnen de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) is het met 350 gemeenten lastig op een lijn te komen. Dwingend opleggen van zaken, zoals bijvoorbeeld in Denemarken wel gebeurt, "dat is best wel een moeilijke discussie in ons land. We zijn als bestuurslagen autonoom en gelijkwaardig. Ik heb jarenlang in het College voor Dienstverleningszaken gezeten van VNG met hetzelfde idee eigenlijk: kunnen we een aantal zaken een soort van verbindend verklaren: zo moet het gewoon?! Dat moet je heel voorzichtig doen, want anders roep je heel veel weerstand op. De autonomie die aan de ene kant heel goed is, heeft aan de andere kant ook nadelen. En dat betekent dat je op ICT-gebied in toenemende mate een beetje achter de feiten aan bent aan het lopen."

*Terwijl publieke dienstverlening steeds meer digitaal is georganiseerd en dus afhankelijk van ICT...*

"Dat is een feit. Er zijn verschillen tussen gemeenten in mate van schaal en organisatie, maar als je kijkt hoe dienstverlening er feitelijk uitziet en op wie die is gericht, dan zie je ook de overeenkomsten. Publieke dienstverlening is in het algemeen gericht op inwoners die voor een belangrijk deel afhankelijk zijn van de overheid. Iedereen komt wel eens bij de gemeente voor een nieuw paspoort, al is dat nog maar eens in de tien jaar tegenwoordig. En het zal wel een keer voorkomen dat je wil verbouwen of zo en van de gemeente een vergunning nodig hebt. Dat is heel overzichtelijk. Terwijl, een alleenstaande moeder van twee kinderen met een bijstandsuitkering, die heeft misschien wel 35 regelingen waar ze gebruik van kan of moet maken; die moet bijna een secretaris in dienst nemen om dat allemaal bij te houden. Dus de mensen die het 't meest moeilijk hebben, daarvoor maken wij het ook 't meest ingewikkeld."

## Waardering onvoldoende

Teesink refereert aan het rapport van de Staat van de Uitvoering naar de waardering van de burger voor de kwaliteit van de dienstverlening van de overheid. De gemiddelde score lag tussen ruim voldoende en goed, "een 7 of 8, dus dat is gemiddeld best okay. Maar als je kijkt naar de groep die ons vaker nodig heeft, die op bijna dagelijkse basis met de gemeente of de overheid te maken heeft, daar is die waardering onvoldoende en dat vind ik best wel confronterend. Het gaat om twee miljoen mensen die vinden dat ze niet goed bediend worden door de overheid. Omdat het proces veel te ingewikkeld is, omdat ze teksten niet begrijpen. Mensen die niet digitaal vaardig genoeg zijn om überhaupt gebruik te maken van datgene waar ze recht op hebben. Of omdat ze denken: ik heb al vijf keer doorgegeven hoe mijn gezinssituatie eruitziet, waarom moet ik dat nu voor de zesde keer doen?"

Die inwoners, burgers, voelen zich niet ondersteund, concludeert Teesink. Over het feit dat er als gevolg van een destijds heersende managementcultuur ook gedacht is in termen van 'de burger als klant' en 'de overheid als bedrijf' zegt hij: "Dat is natuurlijk niet zo. Als klant van een bedrijf kun je naar een ander bedrijf als het je niet bevalt. Je kunt verhuizen naar een andere gemeente, maar in feite ben je als burger volledig afhankelijk van een overheid die jou wel of niet bedient. Dat kwam in het rapport van de Staat van Uitvoering tot uitdrukking en we hebben in ons

“ Fundamenteel beter, is een systeem waarin je zegt: hier heeft u recht op ”



Peter Teesink is sinds januari 2019 gemeentesecretaris/algemeen directeur van de gemeente Amsterdam. Hij is de eerste adviseur van het college en representeert de stad in uiteenlopende regionale, landelijke en Europese platforms, waaronder als lid van de stuurgroep van de Staat van de Uitvoering. Eerder was Teesink gemeentesecretaris van Groningen (mei 2014 tot december 2018) en voorzitter van de raad van commissarissen van Dimpact. In 2011 werd hij verkozen tot 'Overheidsmanager van het Jaar'.



land echt te weinig aandacht daarvoor gehad, met alle gevolgen van dien voor individuele inwoners.”

Hij refereert aan de Kruispuntbank in België waar data gestuurd werken zich vertaalt in een proactieve dienstverlening (in het sociale domein) van de overheid aan de burger. “Ik vind het interessant waarom ze in België, dat eenzelfde Europese privacywet kent als wij, dingen kunnen die wij niet kunnen. Daarover voeren we ook het gesprek. Hoe kan het dat privacywetgeving bij ons niet zo wordt beleefd en dat daar enorme beperkingen op zitten in plaats van dat we kansen zien? Er zit gelukkig wel beweging in om er op een andere manier naar te kijken. Wat vinden we eigenlijk goede dienstverlening? Waar begint het? Dat hebben we helemaal niet met elkaar bedacht.”

#### Betrouwbaar

In Amsterdam vindt daarover discussie plaats, ‘wat verstaan we onder goede dienstverlening?’, en worden concrete afspraken gemaakt over hoe snel in welke situaties je als burger wordt bediend. “Ik neem altijd als voorbeeld de datum dat een uitkering wordt gestort. Het is niet de bedoeling dat je een paar dagen later betaald krijgt dan is afgesproken. Dat kan tot grote problemen leiden. Dus wat gebeurt er op het moment dat er toch iets verkeerd dreigt te gaan? Dan zet je als organisatie alles op alles om dat te voorkomen. Maar vaak weet je als inwoner niet precies wat je kunt verwachten. Een nieuw

paspoort: kan dat dezelfde dag, duurt dat een week of moet ik dat vier weken voor vertrek regelen? Dus daar moeten we duidelijker over zijn. Zodat je ook voorspelbaar en betrouwbaar wordt in je dienstverlening. Dit vraagstuk geldt overigens voor bijna alle overheidsdiensten. Dit is voor iedereen een probleem.”

*Wat is de primaire oorzaak? Is de werkdruk te hoog, de vraag niet te plannen?*

“Ik denk dat we nog onvoldoende besef hebben van wat voor inwoners belangrijk is en vooral hoe we met de beschikbare informatie tot een betere dienstverlening kunnen komen. Als we ervoor zouden zorgen dat we informatie die op verschillende plekken binnen de gemeente beschikbaar hebben kunnen uitwisselen dan zetten we een stap om die mensen die ons het vaakst nodig hebben beter te bedienen. Waarbij ik niet blind ben voor de risico's maar daar kun je afspraken over maken. Punt is: veel mensen kunnen, gegeven hun situatie, niet wachten totdat wij als maatschappij die grote systeemverandering tot stand hebben gebracht. Dus wat doe je in de tussenliggende periode? Blijf je zeggen dat er in sommige gevallen aan het uitwisselen van informatie risico's zijn verbonden en doe je niks, of zeg je: ik bundel in die specifieke gevallen toch een aantal van die elementen omdat ik daarmee degenen die het meest afhankelijk van mij zijn, veel beter kan bedienen? Omdat ik weet wie ze zijn, wat hun situatie is, weet dat ze er recht op hebben en ik het dus gewoon kan regelen.”

#### Fundamenteel beter

De leden van de stuurgroep van de Staat van Uitvoering, waaronder Teesink als enige vanuit een gemeente, pleiten voor vereenvoudiging. Alles dichtregelen, alles controleren, veroorzaakt een te grote last voor zowel de burgers als de uitvoeringsorganisaties.

“Ik sprak laatst met Christa Klijn van Werk aan Uitvoering. We zijn het erover eens dat zolang we blijven werken aan het verbeteren van het bestaande - en dat is wat we aan het doen zijn - dan wordt het heus wel beter, maar niet echt fundamenteel. Fundamenteel beter, dat is een systeem waarin je gewoon aanbiedt. Waarbij je zegt: hier heeft u recht op, en dat de burger dan zelf beslist of hij of zij er gebruik van wil maken. Een aanbodsysteem waarbij je in principe alle toeslagen krijgt, maar je mag die ook

weigeren. Heel veel mensen vragen niet eens een toeslag aan, hè? Omdat ze bang zijn dat ze misschien moeten terugbetalen. Ja, dat begrijp ik wel: ze hebben vaak genoeg in hun omgeving gezien en gehoord de laatste jaren hoe dat is misgegaan.”

“Als gemeenten kunnen we dit echt beter doen en gelukkig werken we daar ook aan maar een visie hierop van de Rijksoverheid zou helpen om het echt verder te brengen. Want als we het systeem fundamenteel willen veranderen moeten we meer vertrouwen hebben in de burger, meer ruimte geven aan de uitvoering en de condities om al beschikbare informatie te gebruiken vereenvoudigen.”

“In de kern zijn gemeenten, als het gaat om ICT, met de verkeerde dingen bezig”



# Nederland kan voorbeeld nemen aan Belgische Kruispuntbank en eHealth-platform

Frank Robben

Een persoonlijke tragedie, hij verloor op 17-jarige leeftijd zijn alleenstaande moeder, was voor Frank Robben aanleiding om rechten te gaan studeren. Dit in combinatie met interesse voor informatietechnologie resulteerde in een afstudeerscriptie met als titel 'Schets van een rationele informatieverwerking in de sociale zekerheid'. Het leverde hem een wetenschappelijke prijs op die ter ore kwam van de toenmalige minister van Sociale Zaken, Jean-Luc Dehaene, de latere premier van België. En dat bracht een niet te stoppen bal aan het rollen.

Want terwijl Robben een academische carrière voor ogen had, nodigde Dehaene hem uit om de voorgestelde rationalisering daadwerkelijk te realiseren, onder meer via de oprichting van een Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid (KSZ). Lang verhaal kort, vijf jaar later was die een feit en omdat er niemand anders beschikbaar was voor de opstart van de nieuwe instelling besloot Robben, net 29, het dan zelf maar te doen.

Het model van de KSZ is ook de basis geweest voor het eHealth-platform waarvoor Robben in 2007 is gevraagd om het te helpen opzetten. Het eHealth-platform is een openbare instelling belast met de organisatie en de ondersteuning van elektronische gegevensuitwisseling tussen alle actoren in de gezondheidssector. Robben is sinds 2008 ook (onbezoldigd) administrateur-generaal van het eHealth-platform. Hij is ook gedelegeerd bestuurder van Smals ICT for society, de voornaamste non-profit ICT-dienstverlener die zich richt op de overheidsinstellingen in de sociale en gezondheidssector en op activiteiten die voor alle overheidsinstellingen schaaffecten en synergiën tot stand kunnen brengen.

## Concepten

De petten kan hij goed scheiden. "Tijdens de pandemie heeft de regering mij gevraagd om alle ICT-systemen en applicaties voor Covid-19 vaccinatie, testing en contactopsporing te regelen. Toen heb ik soms kritiek gehad dat ik veel te veel in handen heb. Maar *allez* we hebben toen wel in een zeer korte periode met een beperkt aantal mensen en met maximaal hergebruik van bestaande componenten performante systemen kunnen ontwikkelen waarvan sommige ook internationaal in meer dan 80 landen in de wereld zijn gebruikt. Ik ben nu 62 en ik ga niet nog een keer een nieuwe zaak erbij nemen. Maar het systeem voor digitale Covid-19 certificaten dat onder coördinatie van de Europese Commissie is opgezet, is intussen overgenomen door de Wereldgezondheidsorganisatie zodat het ook gebruikt kan worden als bewijs voor andere vaccinaties. Het zal mij nog plezieren om minstens op Europees vlak een aantal van onze concepten uitgebouwd te krijgen, niet alleen qua visie maar ook qua implementatie."

Hoe is de animo in Nederland voor dit soort concepten? We maken u morgen Nederlander, wat moet er dan gebeuren om een KSZ-visie uit te werken en te implanteren?

"Een paar jaar geleden was ik in uw Tweede Kamer en heb ik diezelfde vraag gekregen. Ik heb toen als *boutade* gezegd: wij Vlamingen, wij zijn zeer pragmatisch, wij beginnen te discussiëren als wij problemen hebben. Nederlanders discussiëren tot er een probleem is en dan gaan ze alles analyseren. En jullie zijn veel beter dan wij in het analyseren en het moderniseren, in het beschrijven van concepten. Maar als het erop aankomt om dan zeer pragmatisch en snel bepaalde zaken te doen, met inbreng van alle stakeholders, dat stukt dan vaak op een of andere manier. Ik weet niet of dat met cultuur te maken heeft. Maar het is niet voldoende dat u mij of iemand anders transponeert naar Nederland. Het gaat erom dat alle stakeholders betrokken zijn, en dat de politieke wil er is."

Een visie alleen is onvoldoende, je moet ook concrete stappen zetten, geeft Robben aan. Er moet draagvlak zijn. "Als u kritische massa hebt vanaf het begin, dan geraakt u ook sneller ergens. Ik ging bij de opstart van het eHealth-platform veel spreken voor artsenverenigingen, voor verplegersverenigingen, voor patiëntenorganisaties. Ik ging de visie uitdragen én: op een zeer tegensprekelijke manier. Ik heb het liefst dat mensen komen die kritisch zijn, die vragen stellen. Ik ben van oorsprong wetenschapper dus ik heb geen enkel probleem met betere ideeën. En ik heb ook geen probleem ermee als ik op een aantal vlakken te ver zou gaan, dat we dan wat remmen." Hij vertelt voor het eHealth-platform de Scandinavische landen te hebben bestudeerd. In die landen was voor het delen van patiëntgegevens tussen zorgverzekeraars onderling met een relatie tot die patiënt oorspronkelijk gekozen voor een *opt-in-system* (waarbij de patiënt aangeeft akkoord te zijn met het delen van data). Dat was echter snel geëvolueerd naar een *opt-out-system* (waarbij gegevens worden gedeeld tenzij de patiënt niet akkoord gaat). "Ik wou toen direct de keuze maken voor *opt-out omdat we daardoor sneller zouden kunnen gaan, maar daar was onvoldoende draagvlak voor en het dreigde het vertrouwen bij de stakeholders aan te tasten. Dus is een *opt-in* toegepast." Dat vertrouwen had hij eerder bij de opstart van de KSZ genoten van Jean-Luc Dehaene. "Ik was pas 24 jaar en kwam uit de onderzoeksweld. Hij heeft mij omkaderd met een aantal ambtenaren die erin geloofden. Driemaandelijks zat Dehaene zelf een meeting voor met zijn topambtenaren waarin plannen werden besproken en gemaakt. Dus er was een drive. Zo hebben we de eerste drie jaar gewerkt aan de KSZ. Ik heb altijd het geluk gehad te mogen werken voor staatsmensen. Mensen die verder kijken dan de volgende verkiezingen."*

“ Het gaat erom dat alle stakeholders betrokken zijn, en dat de politieke wil er is ”

Frank Robben is sinds 1991 administrateur-generaal van de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid, die hij heeft bedacht en opgericht. De instelling werkt de eGovernment-strategie uit voor de Belgische sociale sector en organiseert elektronische gegevensuitwisseling. Robben vertegenwoordigt België in verschillende commissies en werkgroepen van de EU met betrekking tot eGovernment, ICT, sociale zekerheid en eHealth. Hij is ook grondlegger van de Federale Overheidsdienst voor Informatie- en Communicatietechnologie (Fedict), het tegenwoordige directoraat-generaal Vereenvoudiging en Digitalisering dat verantwoordelijk is voor de coördinatie van eGovernment-projecten binnen de Belgische federale overheid. Robben doceert het vak 'Electronic datamanagement in social security' aan de Katholieke Universiteit Leuven.

“ We hebben vorig jaar 20 miljard transacties over dat platform laten passeren en niet één klacht ”

### Essentie

De KSZ voorziet in proactieve dienstverlening en administratieve lastenverlichting naar de Belgische burgers. Die krijgen rechten toegekend zonder formulieren in te hoeven vullen of bewijzen aan te leveren. Dit is wettelijk vastgelegd met heldere bevoegdheden op het gebied van beveiliging, privacy en datakwaliteit. Persoonsgegevens worden uitgewisseld (*once only* principe) zonder dat de KSZ zelf toegang heeft tot die gegevens.

Dit principe ligt ook ten grondslag aan eHealth. De essentie van het systeem zit 'm erin – naast het optimaal afstemmen van processen in de keten – dat bij het delen van informatie er geen juridisch geïnterpreteerde gegevens worden opgevraagd. “Ik noem dat het concept van de legoblokjes. Alle informatie wordt afgebroken tot feitelijke componenten die multifunctioneel kunnen worden gebruikt. Wij hebben deze systematiek ook kunnen afdwingen voor de sociale sector in België: het heeft geen zin dat wij aan het vereenvoudigen zijn, maar dat men elders terug aan het compliceren is. We hebben gekeken naar de juridische definities van de basiszaken. Zoals: wat is loon, wat is arbeidstijd, wat is een gezinssamenstelling? In totaal zijn er voor bijvoorbeeld het loon elf feitelijke componenten, elf legoblokjes, om het huis te bouwen. Daarmee kan je alle juridische loonbegrippen samenstellen. Meer hoeft niet. Dat is wettelijk vastgelegd. Als u van oordeel bent dat iets niet goed is en u wilt een wetsaanpassing doen, dan moet u advies vragen aan de Nationale Arbeidsraad – dat is in België het hoogste overlegorgaan tussen werknemers, werkgevers en zelfstandigen. Maar men is kennelijk tevreden, want sinds 2004 zijn er geen legoblokjes meer bijgekomen.”

De sterke architectuur en het hergebruik van componenten heeft zich ook tijdens Covid-19 bewezen. “Wij hebben voor 95 procent zaken kunnen assembleren in plaats van programmeren. Dat gaat sneller en geeft ook minder impact. Wij hebben ook alle kwaliteitscontrole programma's die wij in de sociale sector gebruiken beschikbaar gesteld aan derden die ons informatie verstrekken. Het aantal fouten is hierom gedaald van 40 naar 1,5 procent. Het Federaal Planbureau heeft berekend dat dit gemakkelijk een miljard euro per jaar bespaart aan de Belgische economie. We zijn in België met 11,5 miljoen mensen. In volle Covid-19 periode hadden wij 8,7 miljoen smartphones waarop de app stond om certificaten te downloaden en te bewijzen dat u bent gevaccineerd en daarom toegang mocht hebben tot bepaalde plaatsen. Iedereen heeft dat gemakkelijk kunnen gebruiken, want dat was heel intuïtief. Die applicatie kan men nu ook gebruiken om hun rijbewijs op te slaan, hun identiteitskaart op te slaan, om hun Europese ziekteverzekeringskaart op te slaan, om hun bloedgroepattest op te slaan. Als je een goede architectuur hebt, twijfel dan niet om die ruimer te gebruiken. Dat is gezond verstand hè? Wij hebben vorig jaar 20 miljard transacties over dat platform laten passeren en niet één klacht.”

### Pan-Europese dienst

Over hergebruik gesproken: Robben hoopt op pan-Europese diensten. Hij geeft een concreet voorbeeld: “U bent Nederlander en u krijgt een skiongeluk in Frankrijk en moet geopereerd worden in Grenoble. De chirurg wil uw patiëntgegevens. Ik heb drie zaken nodig. Ten eerste moet ik weten dat die arts in Grenoble een zorgrelatie met u heeft en toegang vraagt tot uw dossier. Ten tweede wil ik dat als gegevens worden uitgewisseld dat die via encryptie zijn beveiligd. Ten derde: ik moet weten waar ik die informatie kan vinden en naartoe moet sturen. Voor elk van die drie zaken hebben wij in België ondersteunende basisdiensten. Ik ben direct bereid om die diensten pan-Europees ter beschikking te stellen. Het zal niet moeilijk zijn uit te rollen. Er zijn uiteraard verschillen tussen landen – Denemarken bijvoorbeeld heeft een centraal patiëntendossier, België decentraal – maar we doen onderzoek naar onderliggende componenten. Het is op korte termijn te doen. De encryptie gebeurt op basis van metrische data en iedereen krijgt een sleutelpaar. Eén sleutel is publiek en de andere is privaat. Ik ga iets sturen naar u dat u alleen kunt lezen en dat becijferen we met uw publieke sleutel en u kan alleen ons ontcijferen met uw private sleutel. Ik heb enkel een databank nodig waar ik voor alle zorgverstrekkers in Europa de publieke sleutel kan vinden. Dan hoef ik niet meer te decreteren of te scrijteren aan de grenzen. Dat gebeurt via een standaard. We zullen het Belgisch voorzitterschap van de Raad van de Europese Unie gebruiken om er sterk op aan te dringen zo een aantal diensten pan-Europees te gaan aanbieden. Voor mijn part zouden de lidstaten sterk aangezet kunnen worden die te gebruiken. In plaats van dit zelf te willen bedenken. Ik kan u zeggen: het is tien keer gemakkelijker een basisdienst te hebben die iedereen gratis kan gebruiken en die goed in elkaar zit!”







“Een transparante overheid is een belangrijke randvoorwaarde voor de democratie”

Tom De Smet is sinds 4 oktober 2021 directeur Archieven, Dienstverlening & Innovatie bij het Nationaal Archief. Daaraan voorafgaand was hij algemeen directeur bij Beeld en Geluid Den Haag en eerder *chief information officer*/hoofd archief bij het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid in Hilversum. De Smet heeft in zijn loopbaan diverse functies vervuld op het snijvlak van erfgoed, digitale transformatie en publieksbereik, en was onder meer betrokken bij de Biënnale in Venetië. Hij studeerde Organisationspsychologie aan de universiteiten van Liverpool en Surrey.

# Nationaal Archief: geen eindstation maar nutsvoorziening

Tom De Smet

Archieven worden vaak gezien als het eindstation van informatie, stelt Tom De Smet. Maar op zijn horizon staat het beeld van archieven als nutsvoorziening. “Wat archiefinstellingen zich te weinig realiseren, is dat zij veel kennis en kunde hebben voor het beheer en behoud, maar ook de duurzame toegankelijkheid van informatie.” Het is zijn persoonlijke drijfveer om die potentie te gaan benutten ten dienste van een open en transparante overheid.

Onder de 300 collega's van het Nationaal Archief begint die visie steeds meer te gedijen en het nieuwe verhaal wordt ook extern enthousiast verteld, constateert De Smet. “Men weet: als wij een plek veroveren aan het begin van de informatieketen, dan kunnen wij met impact adviseren.” Stukje achtergrond: het Nationaal Archief helpt overheidsorganisaties bij het veiligstellen van hun informatie voor de toekomst. Het zorgt dat die informatie voor iedereen toegankelijk is, zowel fysiek als digitaal. Ook ondersteunt het Nationaal Archief de Rijksoverheid bij het verbeteren van de informatiehuishouding en het duurzaam toegankelijk maken van alle relevante informatie. Een belangrijke opgave is het steeds beter omgaan met de kansen die digitalisering biedt voor het integraal doorzoekbaar maken van grote archieven én voor het verbeteren van de dienstverlening aan uiteenlopende doelgroepen.

Om de kennis en kunde van het Nationaal Archief nadrukkelijker te positioneren, host het Nationaal Archief de zogenoemde ‘Open Donderdagen’, netwerkbijeenkomsten over informatiehuishouding, in samenwerking met Arre Zuurmond (Regeringscommissaris Informatiehuishouding). De Smet ziet de ‘Open Donderdagen’ ook als vorm om elders in het land te organiseren: “Het moet niet een Haags feestje blijven”, zegt hij met een glimlach. Hij ziet voor het Nationaal Archief sowieso een rol weggelegd als stelselverantwoordelijke van de archiefsector om onder meer via het programma Open op Orde aan de slag te gaan met ministeries, decentrale overheden en uitvoeringsorganisaties om de informatiehuishouding op orde te brengen. KIA (Kennisnetwerk Informatie en Archief) is nu al het platform om kennis over het vakgebied met andere informatieprofessionals te delen.

## Transparantie

De Smet was in zijn eerdere functie bij Beeld en Geluid verantwoordelijk voor de fusie met het Persmuseum en de incorporatie van het Museum voor Communicatie. “Het was mij opgevallen dat met name de rol van media in de informatievoorziening aan de burgers, want dat is eigenlijk wat pers en journalistiek voor een groot deel doen, dat daar eigenlijk niet heel veel aandacht aan besteed werd. Dat heeft bij mij een gezonde mate van transparantie activisme aangewakkerd.”

Hij heeft het Nationaal Archief in zijn hart gesloten. “Ik heb het gevoel dat ik aan een van de hoekstenen van de democratie mag werken. Ik heb een groot geloof in democratie en ik denk dat een transparante overheid

een belangrijke randvoorwaarde is voor de democratie. Overigens, transparant betekent niet: alles openbaar. Transparantie en openbaarheid zijn echt twee aparte dingen. Maar transparantie kan ook zijn: heel goed uitleggen waarom iets niet openbaar kan worden gemaakt.”

“De bedoeling van de Wet open overheid (Woo) en die van de Archiefwet zijn complementair, terwijl die laatste nog breder is, maar voor een burger die op zoek gaat naar informatie is die scheiding steeds moeilijker te maken. Het transparant en duurzaam toegankelijk maken van materiaal moet in het digitale tijdperk soms al binnen twee of drie jaar, of veel eerder. Dat is ruim voor de overbrengingstermijn van de nieuwe Archiefwet, die gaat daarin van 20 jaar terug naar 10 jaar. Dat is zeker een vooruitgang, maar het stelt ook meer en andere eisen aan het inrichten van systemen. Ik denk dat de Archiefwet de breedste informatiewet is die wij nu kennen. Dat wordt vaak vergeten en eigenlijk is dat een kwestie van handhaving. De Archiefwet gaat niet alleen over archieven en informatie die naar het Nationaal Archief overgebracht worden - dat dus hier komt te liggen (fysiek) of in het e-depot (digitaal) komt te staan - maar gaat over alle informatie. De Archiefwet zegt bijvoorbeeld ook dat alles in selectielijsten vastgelegd moet worden met vernietigingstermijnen. De Archiefwet is dus veel breder dan enkel overbrenging. Je ziet echter bij archieven bovengemiddelde inspanning op de overbrenging, maar niet aan de voorkant van de informatieketen. Waar nu tachtig procent op de overbrenging zit, zie ik die inspanning liever aan de voorkant. Want de kennis en kunde moet je daar inzetten, dan kunnen overheidsorganisaties die ook gebruiken. Niet dat wij het antwoord kunnen geven op een Woo-verzoek, maar we kunnen wel de randvoorwaarden stellen aan en de structuur meegeven aan de informatie of eisen stellen aan de informatiesystemen, zodat je de duurzame toegankelijkheid van die informatie kunt garanderen, nu en in de (verre) toekomst. Over dat soort zaken willen we meedenken.”

## Niet vanzelf

“Archieven hebben heel lang, heel hard geprobeerd om uit te leggen aan gebruikers hoe archieven in elkaar zitten. Maar dat interesseert niemand. Iedereen wil de speld in de hooiberg vinden en wij zeggen alleen maar hoe de hooiberg eruitziet. Daarmee komt niemand vooruit. Je ziet hetzelfde bij overheden: iedereen bouwt in den beginne zijn eigen loket. Gelukkig gaat dit steeds veel beter, maar het komt niet vanzelf bij elkaar.”



## Datawaardering hoogste prioriteit voor DGFiP

Het Franse Directoraat-Generaal Belastingen (la Direction générale des Finances publiques - DGFiP) heeft de verwerking en verbetering van gegevens door middel van artificiële intelligentie (AI) en machine learning centraal gesteld in haar strategie en ICT-activiteiten. DGFiP is daarmee een van de publieke spelers, die actief is in de voorhoede van de digitale transformatie. Zij gebruikt hiervoor Salesforce.

DGFiP is verantwoordelijk voor de particuliere en vennootschapsbelasting. Zij int belastinginkomsten en boetes, onderhoudt het Franse Kadaster en adviseert over het beheer van gemeenschapsgeld. Een van de grote uitdagingen voor DGFiP is om haar grootschalige gegevensbestanden toegankelijk te maken voor zoveel mogelijk van haar opsporingsambtenaren. De oplossing: Tableau.

Tableau is een op Salesforce gebaseerd visueel analyseplatform. Het brengt relevante informatie uit externe en interne gegevensbronnen samen en vereenvoudigt het beheer van enorme datastromen. Door middel van kruisverwijzingen en het slim inzetten van data worden met Tableau concrete resultaten geboekt. Zo leidt het onder andere tot 45% meer belastingcontroles, nadat het algoritme vermoedelijke fraude heeft ontdekt.

Tijdens de experimentele fase zijn in 15% van de Franse departementen bijna 20.000 niet-aangegeven zwembaden geïdentificeerd. En door informatie over de marktwaarde van onroerend goed te analyseren, worden frauduleuze transacties eerder herkend.

Tableau stelt DGFiP in staat om meer grip op de data te krijgen en het inzicht in de waarde ervan

te vergroten. Daarmee geeft DGFiP de hoogste prioriteit aan datawaardering. Het doel is om te groeien naar 10.000 gebruikers van Tableau, zodat een echte datacultuur ontstaat. Met als resultaat dat mogelijk tientallen miljoenen euro's per jaar aan naheffingen aan de Franse staatskas worden toegevoegd.



Voor meer informatie:

**René Coppens,**  
Regional Vice President  
Government,

rcoppens@salesforce.com  
[salesforce.com/nl/publiekesector](https://salesforce.com/nl/publiekesector)

### Hoe adviseren jullie daarover?

“Dat is echt een beleidsvraagstuk. Heel veel informatie over en relevant voor burgers ligt op verschillende overheidslagen. Daar begint het al, niet? Ik denk dat we ten eerste als doel moeten stellen dat we die lagen in die transformatie van de informatiehuishouding wegdenken. Ik ben een groot voorstander van het *Common Ground* principe (kenmerken: uniforme gegevens, één gemeenschappelijke integratielaag, data blijven bij de bron – red.) omdat beleid en uitvoering (waaronder archiefinstellingen) daar met elkaar moeten samenwerken om de informatievoorziening eenvoudiger, sneller en slimmer in te richten. Dat vind ik een heel krachtig principe. Gemeenten staan hier verder in dan het Rijk en dat bemoeilijkt een en ander voor ons als Nationaal Archief.”

### Waar ligt dat aan?

“Er wordt soms verwezen naar artikel 44 in de Grondwet waarin staat dat elke minister verantwoordelijk is voor haar/zijn ministerie. Maar of dat betekent dat elk ministerie er ook een eigen informatiehuishouding en bijbehorende systemen op na kan houden, is een interpretatie. Het lukt binnen Den Haag moeilijk om daarover duidelijke en eenduidige afspraken te maken. Ik denk dat als het gaat om informatiehuishouding, dat wij als verschillende overheidsorganisaties veel meer vanuit gezamenlijkheid en burgerperspectief moeten gaan denken, en niet vanuit onze uniciteit. Want wij hebben uiteindelijk één gemeenschappelijk doel. We werken voor Nederland, roepen we allemaal, maar in de praktijk lijkt dat toch moeilijk verstaanbaar te zijn en zien we meer beren op de weg dan dat we overeenkomsten zien in hoe we kunnen en moeten samenwerken.”

Hij geeft aan dat met het programma Open op Orde er veel meer dialoog over dit soort zaken is en dat er nu voldoende aanknopingspunten zijn om hierin een slag te slaan. “Het kan echter niet uitmonden in een soort *Tech Optimism* verhaal en het feit dat we nu met een *content sharing* platform bezig zijn is zeker een belangrijke randvoorwaarde, maar niet de oplossing. Dat zit ook in de manier waarop je met elkaar samenwerkt en waarom je informatie wel of niet bewaart. Als wij adviezen geven over openbaarheid en selectielijsten, dan moet je ook het gesprek daarover met elkaar willen en durven voeren.”

### Nutsvoorziening

De boodschap daarbij van het Nationaal Archief aan gesprekspartners: zie het archief niet als eindstation maar als nutsvoorziening. Branchevereniging KVAN (Koninklijke Vereniging Archiefsector Nederland) heeft onderzocht hoeveel er in Nederland op dit moment wordt geïnvesteerd in archieven op allerlei bestuurslagen. “Bij elkaar opgeteld is dat in feite al het budget van een nutsvoorziening, dus dan zou je het archiefveld ook expliciet de opdracht kunnen geven om die rol te pakken. Ik vind dat dit ons gezamenlijk pleidooi kracht bij zet. Nogmaals: hier zit veel kennis en kunde op het I-terrein. Ik denk ook dat wij als Nationaal Archief een goed overzicht hebben van wat verschillende organisaties binnen de overheid doen, hoe ze zijn georganiseerd en hoe het met uitwisselbaarheid is gesteld en hoe je dat uitwisselen van informatie verder zou kunnen stimuleren.”

Daartoe ontwikkelt het Nationaal Archief ook instrumenten, zoals MDTO (Metagegevens voor duurzaam toegankelijke overheidsinformatie). Het is een norm voor het vastleggen en uitwisselen van eenduidige metagegevens om de duurzame toegankelijkheid van overheidsinformatie mogelijk te maken. Bij archief en informatie denk je nog vaak aan een brief, een document, maar in de digitale wereld betreft dat ook e-mail, sms, appjes, video, kortom: data.”

Hij vertelt mede door de Raad van Advies van het Nationaal Archief, waarin ook Winnie de Jong (chef dataredactie bij NRC en voorheen werkzaam bij de NOS), daartoe te zijn aangespoord. “Winnie zei als journalist - en met haar tal van collega's - niet zoveel te kunnen met onze traditionele manier van beschikbaar stellen van informatie en behoefte te hebben aan bijvoorbeeld databases. Dus we zetten nu echt in op een beter databeleid, maar ook op ontbrekende kennis ten aanzien van *search and research* en AI. Dat gaat nog veel verder dan informatiehuishouding, denk bijvoorbeeld aan het koppelen van systemen gecombineerd met de inzet van nieuwe technologie als *Intelligent process automation* en *Electronic discovery tools*.”



# Bouwen aan een verantwoorde data-economie in de EU

Yvo Volman

Europa heeft gekozen voor een veilige en duurzame digitale transformatie die mensen centraal stelt, conform de kernwaarden en de grondrechten van de Europese Unie (EU) zoals keuzevrijheid, solidariteit, inclusie en participatie. “De afgelopen drie jaar hebben laten zien hoe cruciaal digitale technologieën zijn in werk, studie en omgang met mensen”, zegt Yvo Volman.

Europa heeft ervoor gekozen om met alle mogelijke middelen te investeren in de digitale transformatie. In januari 2023 is daartoe het beleidsprogramma voor het digitale decennium van start gegaan met als doel “burgers en bedrijven de regie te geven in een mensgerichte, duurzame en welvarender digitale toekomst.”

De streefdoelen van dit beleidsprogramma - zoals veilige en duurzame digitale infrastructuur (connectiviteit), digitale vaardigheden, digitaal zakendoen en digitale overheidsdiensten - moeten met meetbare *targets* voor 2030 zijn gerealiseerd. Zo is er de doelstelling dat 80 procent van de volwassen bevolking over digitale basisvaardigheden beschikt (versus 54 procent nu). Een ander doel is om het percentage huishoudens met een gigabyte netwerkdekking te verhogen van 70 procent nu naar 100 procent in 2030.

## Europese verklaring

“Wij willen deze doelstellingen voor alle EU-landen bereiken door te handelen volgens de Europese verklaring over digitale rechten en beginselen voor het digitale decennium. Deze in december 2022 door de Commissie, het Europees Parlement en de Raad ondertekende verklaring kan worden beschouwd als het ‘sociale contract’ op basis waarvan we in Europa een beveiligde, veilige, mensgerichte en duurzame digitale transformatie zullen gaan realiseren.”

In september 2023 verscheen het eerste jaarverslag over de stand van zaken van het digitale decennium. Conclusie is dat zowel de EU als de lidstaten hun acties zullen moeten opvoeren als ze de doelstellingen voor 2030 willen halen. Wat betreft de specifieke doelstellingen voor Nederland, dat van oudsher koploper is op het gebied van digitale transformatie, concludeert het jaarverslag dat verdere maatregelen nodig zijn met betrekking tot de inzet bij het bedrijfsleven van artificiële intelligentie (AI) en het creëren van de beschikbaarheid van ICT-specialisten. Voor beide geldt dat ze nog achterblijven bij de streefdoelen.

*Wat is het belang van data voor deze digitale transformatie?*

“Data vormen de kern van de digitale transformatie. We hebben al gezien hoe data bepalend zijn voor de manier waarop we produceren, consumeren en ons dagelijks leven leiden. En er liggen nog veel ontwikkelingen in het verschiet met de inzet van data zoals een slimmer energieverbruik, gepersonaliseerde gezondheidszorg en verbeterde mobiliteit. Data zijn ook de brandstof die algoritmes laten werken en data vormen ook een belangrijke basis voor innovatie. Dit is dan ook de

reden waarom de in 2020 gepubliceerde Europese datastrategie ons continent de kans biedt om leidend te kunnen worden in de data-economie. Met ons potentieel aan industriële data zijn het bedrijfsleven en de overheid in staat om betere beslissingen te nemen. En dat is in een snel veranderende wereld cruciaal voor ons concurrentievermogen.”

De datastrategie omvat een reeks beleids-, wetgevende en financieringsmaatregelen met als doel om een Europese interne markt voor data te creëren. “Met die interne markt voor data kunnen gegevens binnen de hele EU op een veilige en vertrouwde manier tussen sectoren en EU-lidstaten ‘stromen’ en dat komt weer ten goede aan onze economie en samenleving. Met regie over de eigen gegevens, *tools* en vaardigheden kunnen gebruikers een actieve rol spelen door te bepalen wie wat kan en mag doen met hun data. Daarmee worden ook de Europese regels in acht genomen voor wat betreft privacy, gegevensbescherming en mededinging.”

Ook gemeenschappelijke Europese dataruimten voor strategische sectoren en domeinen van openbaar belang zullen bijdragen aan de ontwikkeling van de interne markt voor data. Deze dataruimten brengen data infrastructuur en data governance samen, waardoor de toegang tot en het delen en hergebruik van data makkelijker wordt.

## Vertrouwen

Als je bereid bent om data te delen, is er ook vertrouwen nodig, stelt Volman. “We hebben als EU het belangrijke voordeel dat er een sterke juridische basis is waarop een eerlijke en verantwoorde data-economie kan worden gebouwd.” Hij verwijst in dit verband naar de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) die de regels voor de verwerking van persoonsgegevens door particuliere bedrijven en overheidsinstanties in de hele EU standaardiseert, en in veel landen over de hele wereld navolging krijgt.

Een nieuwe verordening is de Data Governance Act. Deze is sinds 24 september 2023 van toepassing en heeft tot doel om het vertrouwen in het vrijwillig delen van gegevens te versterken door het reguleren van organisaties die vraag en aanbod op de datamarkten bij elkaar brengen. Een tweede verordening, die daarmee samenhangt, is de Data Act. Deze schrijft voor wie waarde kan creëren uit data en onder welke voorwaarden.

“Zoomen we wat verder in op de Data Governance Act, dan zien we een reeks van maatregelen om de ontwikkeling van betrouwbare systemen voor gegevensuitwisseling te stimuleren en in de praktijk

“ Een mensgerichte data-economie creëren, waarin burgers meer regie hebben over hun gegevens ”



Yvo Volman is directeur van het directoraat data bij het directoraat-generaal Communications Networks, Content and Technology (DG CONNECT) van de Europese Commissie in Brussel. DG CONNECT ontwikkelt en implementeert beleid op het gebied van de digitale economie en digitale samenleving. Volman werkte bij het ministerie van Economische Zaken en Klimaat voordat hij in 1998 de overstap maakte naar de Europese Commissie.

te laten werken. De eerste is het opzetten van een mechanisme om het hergebruik van bepaalde overheidsgegevens die niet als open data beschikbaar kunnen worden gesteld, te vergemakkelijken. Het hergebruik van gezondheidsgegevens zou bijvoorbeeld onderzoek naar behandelingen voor zeldzame of chronische ziekten kunnen bevorderen. Dit creëert geen nieuwe rechtsgrondslag voor het hergebruik van gegevens, maar waar de nationale wetgeving hergebruik toestaat, spelen deze bepalingen een rol. Zo hebben we al een EU-register opgezet waarin potentiële hergebruikers informatie kunnen vinden over welke gegevens bij welke overheidsinstanties in het bezit zijn."

### Meer maatregelen

Eentweede maatregel zorgt ervoor dat datatussenpersonen of -bemiddelaars een vertrouwde en veilige omgeving creëren binnen de gemeenschappelijke Europese dataruimten waarin bedrijven of individuen gegevens kunnen delen. Deze tussenpersonen zullen fungeren als neutrale derde partijen die individuen en bedrijven met datagebruikers verbinden, maar zij kunnen de data niet zelf gebruiken voor financieel gewin. De derde maatregel zorgt ervoor om het voor burgers en bedrijven gemakkelijker te maken hun gegevens beschikbaar te stellen ten behoeve van de samenleving op basis van altruïsme. "Dat zijn data die zonder vergoeding door burgers en bedrijven beschikbaar worden gesteld voor puur niet-commercieel gebruik dat gemeenschappen of de samenleving als geheel ten goede komt. Dit is belangrijk voor de ontwikkeling van een mensgerichte data-economie, omdat het gebruikers in staat stelt hun gegevens beschikbaar te stellen voor doeleinden die voor hen belangrijk zijn."

In dit kader zijn er EU-registers voor databemiddelaars en data-altruïsme-organisaties opgezet om belanghebbenden te helpen geregistreerde organisaties te identificeren. Er is ook een European Data Innovation Board opgericht, een groep van experts, die toeziet op de implementatie van beide verordeningen en de Europese Commissie adviseert over de prioritering van sector-overschrijdende interoperabiliteitsnormen.

*Kunt u wat meer vertellen over de Data Act?*

"Het is een ambitieuze verordening die op 11 januari 2024 in werking is getreden en er feitelijk voor zorgt dat eerlijkheid wordt gegarandeerd bij de verdeling van de waarde van data onder de belanghebbenden. Het maakt duidelijk wie welke gegevens mag gebruiken en onder welke voorwaarden. De Data Act voorziet in een aantal belangrijke maatregelen. Een daarvan is dat het de gebruikers van 'slimme apparaten', apparaten die zijn verbonden met het internet, meer controle geeft over de gegevens die zij genereren. Tot nu toe hadden de producenten van deze apparaten grotendeels de controle over die data – ook al hadden ze daar wettelijk gezien geen recht op. De Data Act regelt dat gebruikers de rechten beheren tot wie er toegang heeft en gebruik mag maken van data uit slimme apparaten. Ze kunnen de gegevens zelf gebruiken en delen met een derde partij. "Om producenten er niet van te weerhouden om slimme apparaten te ontwikkelen, kunnen de gegenereerde gegevens niet worden gebruikt door een derde partij om een concurrerend product te ontwikkelen. Ze kunnen echter wel gebruikt worden om een bijkomend of *aftermarket* product of dienst te ontwikkelen, of een

volledig nieuw product of dienst. Deze bepalingen zijn erg belangrijk omdat ze gebruikers meer zeggenschap geven over wat er met hun gegevens gebeurt."

### Concurrentievermogen

De Data Act omvat ook maatregelen om het concurrentievermogen van de Europese cloud markt te vergroten en het MKB te beschermen tegen oneerlijke contractvoorwaarden met betrekking tot toegang tot en gebruik van data. Een andere maatregel is dat overheidsinstanties toegang moeten kunnen krijgen tot data van bedrijven wanneer het algemeen belang dat vereist. "Denk aan noodsituaties zoals een pandemie, aardbeving of overstroming. Dankzij het gebruik van data kan sneller worden gereageerd op de betreffende omstandigheden. Wel gelden duidelijke regels over de manier waarop een dergelijk verzoek moet worden gedaan."

Ook voorziet de verordening, als dat in strijd zou zijn met het Europees recht, in het voorkomen van toegang door overheidsinstanties uit derde landen tot niet-persoonlijke gegevens. Tot slot definieert de Data Act essentiële eisen met betrekking tot de interoperabiliteit van de Europese dataruimten, aldus Volman.

*Hoe gaat het met de ontwikkeling van de gemeenschappelijke Europese dataruimten?*

"In februari 2020 is de oprichting van zulke dataruimten aangekondigd op diverse strategische gebieden: gezondheid, landbouw, industrie, energie, mobiliteit, financiën, overheid, vaardigheden, de European Open Science Cloud en de Green Deal. Sindsdien zijn er ook andere dataruimten aangekondigd op andere belangrijke gebieden, zoals media en cultureel erfgoed.

Elke dataruimte wordt door de deelnemers georganiseerd, rekening houdend met de unieke kenmerken van de specifieke sector of het kennisdomein. Hoewel er geen *one-size-fits-all* structuur bestaat hebben Europese dataruimten twee gemeenschappelijke elementen: ze moeten relevante data-infrastructuren én de kaders voor de data governance samenbrengen. Dit om het vinden en delen van data te vergemakkelijken en meer data beschikbaar te maken voor innovatie. Want daarmee kan de concurrentiepositie van de bedrijven die eraan deelnemen worden verbeterd."

### EDIC

De ontwikkeling van de dataruimten wordt gefinancierd vanuit het programma Digitaal Europa. Ook stimuleert de Europese Commissie zogenaamde 'meer-landen-projecten', grootschalige projecten die geen enkel EU-land alleen kan ontwikkelen. Hiervoor is als instrument het Europees consortium voor digitale infrastructuur (EDIC) ter beschikking van de lidstaten gesteld. De EDIC maakt het gemakkelijker om Europees en nationaal geld bij elkaar te brengen. Nederland werkt samen met andere lidstaten aan twee EDIC's voor het ontwikkelen van gemeenschappelijke Europese dataruimten op het gebied van mobiliteit en logistiek, en van data- en taaltechnologieën.

*Wat gaan de Europese burgers merken van al deze Europese initiatieven en verordeningen?*

"De Data Governance Act en de Data Act zullen bijdragen aan het creëren van een mensgerichte data-economie, waarin burgers meer regie zullen hebben over hun gegevens. Uit onderzoek blijkt dat er onder burgers een hoge bereidheid bestaat voor data-altruïsme, maar in de praktijk wordt dit belemmerd door een gebrek aan concrete *tools* voor het delen van die gegevens. De Data Governance Act is voor burgers een hulpmiddel om hun gegevens op een veilige en gemakkelijke manier te delen. Ik zou bijvoorbeeld kunnen besluiten om mijn mobiliteitsgegevens te delen om de lokale verkeerssituatie te verbeteren of mijn gezondheidsgegevens voor onderzoeksdoeleinden. Dit in het volste vertrouwen dat er veilig wordt omgegaan met mijn gegevens en dat ze niet voor andere doeleinden kunnen worden gebruikt."

"De Data Act zal voor wat betreft slimme producten en diensten meer controle geven aan individuen over hun gegevens. Ik zou ervoor kunnen kiezen om de door mijn auto gegenereerde data te delen met bedrijven die deze kunnen gebruiken in de *aftermarket* of om aanvullende

of andere producten of diensten te ontwikkelen. Dit levert mij als burger voordeel op omdat ik daarmee voor een goedkopere reparatieservice kan kiezen of wellicht zelf kan repareren. Dit is ook belangrijk vanuit ecologisch perspectief, omdat de levensduur van slimme producten wordt verlengd."

*Wat zijn de volgende stappen?*

"Naast de implementatie van de twee verordeningen ligt het accent op het verder ontwikkelen van gemeenschappelijke dataruimten. We rekenen op steun van de lidstaten en deelnemers om met ons samen te werken en onze visie te verwezenlijken. De European Data Innovation Board zal er mede voor zorgen dat de belangrijkste instrumenten van de datastrategie op dezelfde manier worden geïmplementeerd en dat goede ervaringen tussen lidstaten worden uitgewisseld. We streven ernaar wereldleider te worden, wat betekent dat tegen 2030 het aandeel van de EU in de data-economie (gegevens die in Europa worden opgeslagen, verwerkt en waardevol worden gebruikt) op zijn minst overeenkomt met ons economisch gewicht."



# Rathenau Instituut: in alles oog voor publieke waarden

Alexandra Vennekens en Linda Kool

In 2023 verschenen van het Rathenau Instituut twee publicaties die de aandacht trokken van GOV Magazine: de factsheet 'De digitale overheid in kaart?' en het rapport 'Generatieve AI'. Beide bieden de overheid handreikingen voor betere publieke dienstverlening vanuit het perspectief van de burger.

Het Rathenau Instituut doet al 35 jaar onderzoek naar de impact van wetenschap, technologie en innovatie op de samenleving. Het werkprogramma 2023-2024 omvat vier thema's: digitalisering, klimaat, gezondheid en kennis voor transities. Het instituut streeft een belangrijke rol na in de maatschappelijke en politieke discussie hierover door middel van onderzoek, analyse en rapportage. In de woorden van het Rathenau Instituut zelf: we maken inzichtelijk hoe wetenschap, technologie en innovatie kunnen bijdragen aan urgente maatschappelijke opgaven, met oog voor publieke waarden.

## Ranglijsten

Overheden digitaliseren in rap tempo. Een aantal internationale ranglijsten monitoren de ontwikkelingen, waaronder de Digital Economy and Society Index (DESI) van de Europese Commissie, de E-Government Development Index (EGDI) en de E-participatie index (EPI) van de Verenigde Naties en de Digital Government Index van de OESO. Deze zijn ook de bronnen voor 'De digitale overheid in kaart?', waarvan de belangrijkste conclusies zijn: 1. Nederland staat in de Europese top-5 als we kijken naar de voorwaarden voor digitale publieke dienstverlening, zoals digitale vaardigheden en connectiviteit; 2. de Nederlandse overheid betreft gebruikers weinig bij de ontwikkeling van digitale publieke dienstverlening (vergeleken met andere landen); 3. zaken als veiligheid, transparantie, inhoudelijke kwaliteit en uitvoering van digitale dienstverlening – en de consequenties voor de burger – worden niet beoordeeld, evenmin als mensenrechten en ethische aspecten van digitalisering.

Kijkend naar de feiten, spreekt samensteller Alexandra Vennekens de hoop uit dat er meer aandacht komt voor de onder punt drie genoemde aspecten. "Transparantie bijvoorbeeld over wat er met de data gebeurt en over welke algoritmes worden gebruikt. Het algoritmeregister is al een eerste poging om meer transparantie te bieden. Nederland en veel andere landen hebben de Unesco richtlijnen aangenomen voor AI en het belang van mensenrechten daarbij, dus daar moet in de toekomst over worden gerapporteerd. Ook het feitelijk betrekken van de gebruikers, dus zowel bedrijven als burgers, bij het ontwikkelen van digitalisering en besluitvorming over wat voor diensten er überhaupt gedigitaliseerd kunnen worden, kan beter. Nederland scoort slechter dan andere landen, maar we zien wel dat voor bijna alle landen geldt dat daar nog veel ruimte voor verbetering is."

Zoals het eerste 'Staat van de Uitvoering' rapport laat zien, is de complexiteit van wetgeving en beleid zo groot geworden dat een correcte uitvoering daarvan

in gevaar komt. De overheid heeft geen goed zicht op de digitale gegevensstromen binnen en tussen haar organisaties, het IT-landschap is erg complex geworden en veel IT-systemen van de overheid zijn verouderd. "Die problematiek maakt het mede lastig om het perspectief van de burger daar echt bij te betrekken", zegt Linda Kool. Zij was betrokken bij het rapport 'Algoritmes afwegen' dat het Rathenau Instituut zomer 2022 publiceerde. Als gevolg van digitalisering worden toeslagen en uitkeringen steeds meer per algoritme aan de burger geleverd. De afgelopen jaren lieten zien hoezeer de rechten van burgers daarbij op het spel staan. Digitale innovaties kunnen uitvoeringsorganisaties helpen efficiënter en gericht diensten aan burgers te leveren en fraude te bestrijden. Maar ze kunnen ook discriminerende effecten hebben, de privacy schenden en burgers confronteren met dienstverlening waarvan ze niets meer begrijpen.

Kool: "We hebben dit onderzoek gedaan in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties dat zelf bezig was met het ontwikkelen van normenkaders en een inventarisatie wilde van de genomen maatregelen. We hebben toen ook gesproken met de uitvoeringsorganisaties CJIB, UWV en SVB over het invoeren en profileren van algoritmes en het viel ons op dat – mede als gevolg van de kinderopvangtoeslagenaffaire – iedereen ervan was doordrongen 'we moeten dit goed doen!'"

## Profilering

Toch lijkt het, geeft Kool aan, alsof de mate waarop je als organisatie afgerekend zou kunnen worden op de uitvoering bepalend is voor het ontwikkelen van de normenkaders. "Organisaties voelen zich ook genoodzaakt om profilering in te zetten. Vanwege efficiëntie, ja, maar ook onder politieke en maatschappelijke druk. Fraude móet opgespoord worden. Organisaties investeren veel tijd en middelen om dit proces verantwoord en met de juiste waarborgen op te tuigen. Toch stelde de Landsadvocaat uiteindelijk vast – dat ging om een casus over fraudeprofilering – dat de dataverzameling toch niet volgens de privacyregels was. De vraag is dus: hoe zorg je dat de ingebouwde waarborgen in je organisatie ook in de praktijk werken? Je moet kunnen uitleggen en verantwoorden aan de toezichthouder hoe het systeem werkt en hoe je voldoet aan bepaalde beginselen. Een opvallende vinding was dat men veel investeert in bias-detectie en dan wordt gevraagd aan een accountant om het proces te controleren. Juist omdat ze het goed willen doen. Maar dat is dus precies het probleem: wanneer doe je het goed? Het zijn open normen die je actief moet invullen. Daar zijn inmiddels vele biasdetectiemethoden

“ Er zal een meer genuanceerde discussie plaats moeten vinden ”



Linda Kool (links) werkt sinds 2012 bij het Rathenau Instituut en is als onderzoekscoördinator betrokken bij onderzoeks- en dialoogprojecten over de Digitale Samenleving. Zij kijkt naar opkomende technologie, zoals kunstmatige intelligentie en algoritmen: hoe beïnvloedt AI-kwesties die voor ons allemaal belangrijk zijn, zoals autonomie, inclusie of rechtvaardigheid, of de toekomst van werk?

Alexandra Vennekens is sinds 2015 werkzaam bij het Rathenau Instituut en verantwoordelijk voor de Informatiefunctie, waar het verzamelen en analyseren van feiten en cijfers over de wetenschap centraal staat. Zij neemt deel aan internationale netwerken over indicatoren op het gebied van wetenschap, technologie en innovatie in EU- en OESO-verband.

voor ontwikkeld. Het lastige is dat deze methodes elkaar direct kunnen uitsluiten. Dat wil zeggen: een algoritme kan *fair* zijn volgens de ene methode en *unfair* volgens de andere. Het punt is niet dat de ene methode beter is, maar dat de methoden afhangen van je idee van eerlijkheid. De keuze voor een methode is daarmee inherent politiek. Daarom is het zaak politiek en samenleving te betrekken bij deze keuzes en de normontwikkeling om te bepalen wat acceptabel is.”

“Het gaat niet over één ultieme oplossing. Het is een complex probleem. Een van de elementen waar je in elk geval meer naar moet kijken, is: waar zetten we profilerende algoritmes eigenlijk voor in? Voor fraudeprofilering met alle risico's van dien, of juist om burgers te helpen en risico's te beperken?”

*Gaat het ook niet gewoon over het managen van verwachtingen? Beleid, uitvoering en politiek – en dus ook de samenleving – hebben verschillende percepties. Wordt het niet tijd voor nieuw realisme: niet alles kan, en risico's kun je nooit 100 procent uitsluiten?*

Vennekens: “Je kunt niet in *oneliners* dit gesprek blijven voeren over en weer. Er zal een meer genuanceerde discussie tussen uitvoeringsorganisaties en politiek plaats moeten vinden. En ja, dat is lastig, maar daar zetten we ons wel voor in. Hopelijk hebben we de condities gecreëerd waarin we dat gesprek de komende jaren vaker en beter kunnen voeren. Tegelijkertijd blijft IT ook wel een soort van *gadget* hè? Aan de ene kant is men druk bezig de informatiehuishouding op orde te brengen, en dan komt er zoiets als ChatGPT en dat gaan we dan gewoon blind gebruiken.”

## Generatieve AI

Wat ons brengt op generatieve AI (GAI) en het rapport met die titel dat het Rathenau Instituut op 6 december 2023 het licht liet zien. GAI is een nieuwe technologie die veel discussie oproept. Reden voor een tussentijdse balans, aldus Kool, naar toepassingen, kansen en risico's voor publieke waarden en beleidsopties.

*Kan generatieve AI bijdragen aan betere dienstverlening van de overheid?*

Kool: “In ons rapport geven we het kabinet vijf handelingsopties mee om haar strategie vorm te geven. Het is een reële mogelijkheid dat het huidige en voorgenomen beleid niet opgewassen zijn tegen de impact van GAI-systemen, bijvoorbeeld op het gebied van non-discriminatie, veiligheid, desinformatie, mededinging en de uitbuiting van werknemers. Om kansen te benutten moet het betrouwbaar zijn, zeker voor kritieke toepassingen, en dat is het nu niet. Er zijn genoeg voorbeelden van misleidende informatie, foutieve informatie, vooroordelen, *deep fake*, die vragen oproepen. Ook in de VS zijn ze bezig met regelgeving en president Biden heeft aangekondigd dat daar waar het voor de overheid gebruikt wordt, het een *assessment* moet krijgen. Er komt een Europese AI-verordening. De Landsadvocaat heeft zich gebogen over de vraag of ambtenaren deze systemen kunnen gebruiken. Een van de uitgangspunten van het ingenomen standpunt is: de overheid moet voldoen aan bestaande wet- en regelgeving. Als daar twijfels over zijn, wordt het gebruik afgeraden. Wij zeggen in onze scan: iedereen moet zich de vraag stellen onder welke voorwaarden – wetend dat er risico's zijn en terwijl we in afwachting zijn van de AI Act – je deze technologie op een maatschappelijk verantwoorde manier kan gebruiken. Dat vergt terughoudendheid; bezint, eer ge begint.”



# Vlaanderen werkt vandaag aan de overheid van morgen

Jan Smedts

**Vlaanderen is een voorloper in Europa waar het gaat om de digitale transformatie, gedreven door een overheid die de burger centraal stelt. En Europa is een voorloper in de wereld, volgens Jan Smedts. Hij geeft leiding aan Digitaal Vlaanderen, het agentschap dat zich als strategisch partner voor de Vlaamse en lokale overheid toelegt op de digitale transformatie van die overheid.**

Jan Smedts licht de aanpak van de transformatie toe aan de hand van de strategie voor de publieke sector van Eviden, een Atos-business, en geselecteerd partner van de Vlaamse overheid. Die strategie is gebaseerd op vier pijlers:

1. Een overheid die de burger centraal stelt
2. Een verantwoordelijke overheid
3. Een weerbare overheid
4. Een slimme overheid

## Mijn Burgerprofiel

Vandaag is iedereen en alles met elkaar verbonden, en dat biedt ruimte om dienstverlening door middel van technologie gemakkelijker en overzichtelijker te maken. Bijvoorbeeld door dynamische dossierbeheersystemen (oplossingen voor *casemanagement*) waarbij de klant centraal staat en volledig wordt gefaciliteerd in het (digitale) aanvraagproces met eveneens een *track-and-trace* functionaliteit om de vervolgstappen en besluitmomenten inzichtelijk te hebben.

“Een goed voorbeeld binnen de Vlaamse overheid waar de burger centraal staat en waar administratieve lasten zo verminderd worden, is het *once only* principe dat wordt toegepast in het platform Mijn Burgerprofiel. Het is het centrale kanaal waar burgers nu ook hun rekeningnummer en contactgegevens kunnen beheren en delen met de Vlaamse en lokale overheidsinstanties. In plaats van steeds opnieuw om dezelfde informatie te vragen, hergebruiken en besturen overheidsdiensten de informatie die de burger al eens heeft verstrekt, via gegevens uit authentieke bronnen en basisregisters.”

## Verantwoordelijke overheid

In een snel veranderende samenleving moeten overheden meer dan ooit wendbaar en weerbaar zijn. Steeds vaker is er behoefte aan daadkracht, snelheid en oplossingen die verder gaan dan technologie. Het is de tijd van een ‘digitale renaissance’ in Europa waarbij digitale toepassingen steeds vaker bij de maatschappelijke uitdagingen helpen. Dat vraagt om een verantwoordelijke overheid die inzet op doelmatige, toegankelijke, kwalitatief hoogwaardige dienstverlening die is gebaseerd op Europese waarden zoals privacy, keuzevrijheid, transparantie en informatieveiligheid, de digitale rechten en beginselen waarin de mens centraal staat.

“Technologische en datagedreven innovatie, zoals artificiële intelligentie (AI), moet in balans gebeuren met de Europese waarden en normen. Met de Digital Services Act, de AI Act en Data Governance Act bepaalt Europa

het kader voor de komende jaren. Het Europese kompas wijst onder meer naar de uitbouw van dataruimten waar gegevens vlotter samenwerken en stromen, en zo heel wat nieuwe toepassingen mogelijk maken”, aldus Jan Smedts.

Op 8 juli 2022 keurde de Vlaamse regering de digitale dienstverleningsstrategie voor de Vlaamse overheden goed. Een strategie die aansluit bij de tweede editie van het programma Vlaanderen Radicaal Digitaal (VRD2) om een nog slimmere en datagedreven overheid te worden die inzet op een *state-of-the-art* digitale dienstverlening. Ofwel het leveren van optimale dienstverlening aan burgers, publieke organisaties en bedrijven via een duurzame, betrouwbare, privacy-bestendige en veilige ICT-infrastructuur.

De Vlaamse overheid wil daarmee evolueren naar een digitale overheid die integraal onderdeel uitmaakt van de digitale samenleving. “Digitale transformatie staat bovenaan de agenda omdat digitale oplossingen de Vlaamse overheid nieuwe manieren geven om wendbaar en duurzaam op te treden, zowel in de dienstverlening als in de aanpak van complexe maatschappelijke uitdagingen zoals energie, klimaat en mobiliteit.”

## Vijf principes

Om die digitale dienstverlening te kunnen garanderen en verder te verbeteren zijn vijf principes gedefinieerd in de Vlaamse Digitale Dienstverleningsstrategie:

1. Standaard digitaal: de dienstverlening evolueert en verbetert voortdurend vanuit de ambitie om de dienstverlening digitaal aan te bieden aan de gebruikers.
2. Gebruiker centraal: de digitale dienstverlening wordt vanuit het standpunt van de gebruiker ontwikkeld. De behoeften van alle gebruikers staan centraal in de dienstverlening.
3. Digitaal herdacht: om de dienstverlening digitaal te transformeren wordt er samengewerkt over de overheden en partners heen. Processen worden herdacht zodat ze maximaal mobiel bruikbaar zijn.
4. Datagedreven: de dienstverlening maakt optimaal gebruik van beschikbare data en inzichten, zowel voor het aanbieden van de diensten als voor het herdenken van de processen.
5. Betrouwbaar: de digitale dienstverlening is herkenbaar, veilig en draagt de privacy, de gegevensbescherming en het vertrouwen van de gebruiker hoog in het vaandel.



“Met de juiste data en technologie pakken we maatschappelijke uitdagingen aan”

Jan Smedts is sinds januari 2023 administrateur-generaal van Digitaal Vlaanderen, het digitaliseringsagentschap van de Vlaamse overheid. Smedts werkte voordien als adjunct-kabinetschef op het kabinet van de minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management waar hij onder meer het beleidsveld Digitalisering opvolgde.

Elk van de principes wordt getoetst door de gebruikerscriteria die de vragen beantwoordt: Hoe merk ik dat als gebruiker concreet? En de digitale inclusiecriteria: hoe doen we dit op een digitaal inclusieve manier?

Om digitaal te kunnen transformeren op een menselijke en empathische manier heeft de Vlaamse overheid gekozen voor een aanpak met vier hoofdlokken: voor burgers, ondernemers, verenigingen en lokale overheden. Om uitsluiting te vermijden is er aandacht voor technische toegankelijkheid, telefonische ondersteuning en zogenoemde digibanken. Die laatste zijn bedoeld voor efficiënte dienstverlening die voorziet in laagdrempelig aanbod om kwetsbare burgers digitaal sterker te maken. We zien een verantwoordelijke overheid die nieuwe relaties ontwikkelt met burgers en ondernemers, die het digitaal zo eenvoudig mogelijk wil maken maar waarbij er ruimte blijft voor menselijk contact.

#### Weerbare overheid

Een weerbare overheid is een overheid die de publieke waarden beschermt en daarmee de autonomie en zeggenschap over data aan de (Europese) burgers kan garanderen, en borg staat voor de strategische autonomie en digitale soevereiniteit van Europa. “Digitale veiligheid is een topprioriteit geworden voor elke overheid, en steeds meer komt het onderwerp op de directietafel. Ook wie innovatief aan de slag wil met AI en nieuwe cloudmogelijkheden komt al snel op vele vraagstukken omtrent veiligheid en gegevensbescherming. Een goede en doordachte strategie rond deze onderwerpen is cruciaal voor organisaties die volwassen met digitalisering omgaan.”

De platformen voor gegevensdeling van de overheid dienen borg te staan voor kwaliteit en bedrijfszekerheid van de dienstverlening en in het bijzonder aan de informatieveiligheid en privacybeschermende maatregelen in lijn met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Eviden biedt de Vlaamse overheid daarbij meerwaarde aan van strategische cloud afstemming tot inpassing en realisatie in de organisatie. Daartoe wordt er gewerkt volgens de nieuwste architectuurprincipes (*security and privacy by design*), waarbij de Vlaamse overheid wendbaarder wordt gemaakt, alsook geschikt voor de schaalvoordelen die een cloudoplossing biedt, waarmee ze toekomstgericht en kostenefficiënt kunnen worden beheerd.

Het is passend bij de *cloud-first* strategie van de Vlaamse overheid. Elke overheidsdienst maakt een eigen plan van aanpak dat past in de *roadmap* voor cloudadoptie en het concretiseren van de cloudstrategie. Daarbij wordt een multicloud aanbod geboden, zodat de meest efficiënte en geoptimaliseerde keuze gemaakt kan worden uit Amazon Web Services (AWS) en Microsoft Azure, de geselecteerde *hyperscaler* partners.

“Conform onze cloudstrategie en daarbij behorende transformatie, inclusief het securitydeel, organiseren we samen met onze partner Eviden een passend risicobeheer om de informatieveiligheid te verbeteren, risico's in kaart te brengen en deze te mitigeren. Publieke clouddiensten kunnen een hoge beveiligingsgraad aanbieden en daarbij ondersteunt Eviden de verschillende overheidsdiensten met hun expertise. Als

deze maatregelen effectief geïmplementeerd zijn, kan de Vlaamse overheidsinformatie op afdoende wijze worden beveiligd en kan vlotter worden voldaan aan de AVG.”

De ‘Network and Information Security directive’, of NIS2-richtlijn, vastgesteld door de Europese Unie om cyberbeveiliging en weerbaarheid van essentiële diensten binnen de EU-lidstaten verder te verbeteren met een zorg- en meldplicht en toezicht, wordt onderwij naar de Belgische wetgeving vertaald. De kenmerken van een cloud zoals hoge betrouwbaarheid door continuïteitsgarantie, dynamische schaalbaarheid, een betalen-naar-gebruik kostenmodel en geautomatiseerd geïntegreerd beheer, vertalen zich voor de Vlaamse Overheid in een snellere *time-to-market*. Nieuwe digitale diensten zijn direct beschikbaar en bieden een hogere flexibiliteit, maximale toegankelijkheid, transparante diensten en kosten.

#### Slimme overheid

De samenleving ontwikkelt zich naar een informatiemaatschappij en een data-economie. Overheden zullen de data die zij tot hun beschikking hebben toepassen met de mogelijkheden van digitalisering. Door data in te zetten als stuurmiddel voor beleid en het primaire proces, zal de dienstverlening aan burgers en ondernemers verbeteren. “Door data te laten samenwerken, door functionaliteiten te delen, door initiatieven te koppelen en door publieke en private partijen te verbinden, bouwen we samen aan de overheid als een platform. Een schaalbaar en wendbaar geheel van digitale diensten die het onze burgers, verenigingen, overheden en bedrijven gemakkelijker maken en ons in staat stellen om betere diensten te ontwikkelen en een vooruitziend beleid te voeren.”

Slimme technologie en technieken als *digital twin* geven daarbij de mogelijkheden om de Vlaamse regio meer leefbaar en duurzamer te maken. “Met de juiste data en technologie pakken we maatschappelijke uitdagingen aan, zoals een vlotte doorstroming van het verkeer, een beter beheer van afval of een betere waterhuishouding via sensoren om zo overstromingen en overlast te vermijden. En het maakt ons vooruitziender: via simulaties kunnen beleidsmaatregelen en ingrepen vooraf getoetst worden. Een slimme overheid is een vooruitziende overheid.”

# ‘Dataorganisatie’ Kadaster wil sneller en beter

Frank Tierolff

Data is het afgelopen decennium een steeds grotere rol gaan spelen bij het Kadaster. Er stroomt vele data over vastgoed en ruimte (geo-informatie) door de systemen. Data die het Kadaster ondersteunen in een missie gericht op maatschappelijke impact en onze wettelijke taken, want relevant voor de woningbouw en de energietransitie. “De kansen om maatschappelijke vraagstukken sneller en beter op te pakken, die kansen zijn er”, zegt bestuursvoorzitter Frank Tierolff. “Daartoe is data delen waar mogelijk gewenst, maar wel rekening houdend met de privacy van onze data.”

Tierolff is, evenals Regeringscommissaris Informatiehuishouding Arre Zuurmond, voorstander van een zogenaamde ‘trialogcommissie’ die mandaat zou moeten krijgen voor snellere regelgeving en besluitvorming. “En uiteraard ook een technische infrastructuur waarmee je makkelijk data kunt delen en inzetten voor Nederland. We zijn echt al wel slagen aan het maken maar het is toch nog steeds sterk geïsoleerd en die isolatie zit in techniek, in regulering en zit in financiering. Daar zit eigenlijk de kern van het probleem. Je mist daardoor dus synergie en kansen. Regelgeving, financiering en techniek op een ander niveau, en vrije data waar mogelijk, zijn nodig om te ontschorten. Uiteraard binnen de context van publieke waarden en veiligheid, dat staat niet ter discussie.”

## Energietransitie

“Wij kunnen voor de energietransitie en de woningbouw een rol spelen om bij te dragen aan betere beslissingen. Omdat de informatiebasis die wij bieden om besluiten te nemen veel beter is. We beschikken over goede data, we hebben kennis van die data en we zijn onafhankelijk. We kunnen ook samenwerken met andere partijen om een goed informatiepakket neer te leggen. Allemaal op feiten gebaseerd.”

“We hebben veel datasets in huis. Datasets van onszelf, maar ook datasets van veel gemeenten: de BAC (Basisregistratie Adressen en Gebouwen), de WOZ, de BGT (Basisregistratie Grootstreeks Topografie). We mogen echter die data niet allemaal zomaar onderling met elkaar in verband brengen.”

Waarom zou je ze in verband willen brengen?

“Omdat, als we kijken bijvoorbeeld naar de energietransitie, dan is het belangrijk dat we zicht hebben op waar de netwerken liggen, welke gebouwen daar zitten, op welk adres, welk type eigenaren dit zijn. Dat soort informatie wil je bij elkaar brengen om veel beter integraal overzicht en inzicht te krijgen in de situatie. Dan kun je heel praktisch aangeven: daar zit het energienetwerk vol en daar is nog ruimte. Hier is geen plek voor een massa zonnecollectoren, maar daar wel.”

En waarom lukt het niet om die informatie bij elkaar te brengen, wat is er nodig?

“Dat is afhankelijk van een aantal factoren. Als je kijkt naar de meer technische kant: veel gemeenten kunnen vanwege een *vendor lock-in*-achtige situatie nog niet

vrijelijk over hun data beschikken. In feite is de *common ground* discussie een tegenreactie daarop.” Hierbij worden de data losgekoppeld van de werkprocessen en de applicaties. De data worden bij de bron bevestigd in plaats van ze telkens te kopiëren en op te slaan, licht Tierolff toe. “Een ander punt is: oorspronkelijk is er een wettelijke taak, we staan voor rechtszekerheid, er is een proces, er zijn data en voor dat alles is er een op maat gesneden kader. Inmiddels zijn we tot de ontdekking gekomen dat je data voor veel maatschappelijke doelen kunt inzetten – en wel geheel verantwoord. Dat pleit ervoor om met elkaar te praten over aanpassingen voor het gebruik van data.”

## Dataorganisatie

Onder de motorkap is het Kadaster een dataorganisatie. In de persoon van Rob Agelink is een *chief data officer* aangesteld die de strategie voor de komende jaren vertaalt in tactische kaders. “Wat betekent dat qua inhoud van de data, wat betekent dat voor de technologie? We brengen als organisatie synergie tussen alle stappen in de dataketen in plaats van per dataset apart.”

Tussen componenten als semantiek, geografische positie en actualiteit, daar zit ruis tussen, stelt Tierolff. “En die ruis, die willen wij eruit halen. Omdat wij zes van de tien basisregistraties hier in huis hebben, waarvan we eigenlijk bij een groot deel van de geo-basisregistraties, hebben gezegd: laten we bij onszelf beginnen. De principes die wij hier hanteren zou je eigenlijk landelijk kunnen hanteren. Het zijn dezelfde principes als van de Interbestuurlijke Datastrategie (IBDS).”

Deze IBDS schetst op hoofdlijnen hoe de overheid met data de maatschappelijke opgaven beter kan adresseren. Met aandacht voor wat technisch kan, juridisch mag en maatschappelijk en ethisch wenselijk is. Eén van de middelen bij die strategie is het opzetten van een Federatief Datastelsel. Met een Federatief Datastelsel moeten data beter vindbaar en technisch uitwisselbaar worden. “En uitwisselen daar bedoelen we niet mee data sturen, maar data delen. Die data worden bij de bron bewaard. Dat is een fundamenteel verschil met waar we vandaan komen en waarvan we als overheden onderling nog best wel veel last hebben. We sturen elkaar vaak nog gigantische hoeveelheden data toe. Dat levert aan de ene kant actualiteit vraagstukken op en aan de andere kant *performance* vraagstukken. Want als je elkaar zoveel data toestuurt, dan wordt je bak heel groot.”

“Niet één belang per gebied dienen, maar meerdere belangen”



Frank Tierolff is sinds januari 2020 voorzitter Raad van Bestuur van het Kadaster. Vanaf december 2014 was hij al lid daarvan met de portefeuilles primaire processen en ICT. Sinds januari 2023 is Tierolff ook voorzitter van het Interbestuurlijke Data Overleg (IDO). Het IDO ressorteert onder het ministerie van BZK en is gericht op het stimuleren en faciliteren van interbestuurlijke samenwerking op het gebied van data gedreven werken. Tierolff is ook lid van de Manifestgroep (het samenwerkingsverband van zestien grote uitvoeringsorganisaties) en Co-Chair van het Executive Committee Europe on Global Geospatial Information Management van de Verenigde Naties (UN-GGIM Europe).



De 'bak' van het Kadaster omvat dus veel data met geoinformatie, mede door Publieke Dienstverlening op de Kaart (PDOK) dat met 230 open datasets maar liefst 30 miljard views per jaar trekt. Waarbij aangetekend: het succes ervan doet pijn in de portemonnee. Het Kadaster is voor 80 procent tarief gefinancierd, primair door de vastgoedmarkt. "Dat is sterk gebaseerd op het profijtbeginnel: de gebruiker betaalt en die heeft er ook voordeel van. Dat is niet per productgroep 1-op-1 het geval, maar generiek wel. De andere 20 procent is budgetfinanciering. Daar zitten de basisregistraties in, de open data, het ontsluiten van de WOZ. Het gebruik van open data vraagt om financiering als het gebruik blijft toenemen bij de huidige maatschappelijke vraagstukken en doorontwikkeling nodig blijft."

### Collectief

Structurele financiering is een groot aandachtspunt, aldus Tierolff. Hij verwijst naar het rapport van de Staat van de Uitvoering. "Daarin zijn de drie grote vraagstukken: regulering, IT en financiering. Dat is de rode lijn. En de structurele financiering, dat is écht een probleem. Dat gaat niet alleen over de beheerkosten, maar ook over de doorontwikkeling."

Er moet veel meer horizontaal worden gekeken en collectief geopereerd. "Naast dat we collectief meer aandacht vragen voor de rode lijn, zit er ook in dat we

elkaar als overheden en leveranciers nodig hebben om die nieuwe stap te kunnen maken. Het helpt niet dat de ene uitvoeringsorganisatie wat meer kan dan de ander. Het is onvoldoende voor het oplossen van de maatschappelijke vraagstukken die er liggen. Dat is een collectieve opgave."

*De maatschappelijke uitdagingen zijn enorm. Er moeten iets van 900.000 woningen worden gebouwd. Gaan data dan helpen?*

"Dat helpt zeker! Sterker nog, we hebben tegen demissionair minister Hugo de Jonge gezegd: hier is enig opportunisme nodig. Want het geld zit al grotendeels bij andere vraagstukken: stikstof, mobiliteit, energietransitie. Terwijl, je wilt eigenlijk dat al die vraagstukken bij elkaar komen in het gebied. We zitten hier met bijna achttien miljoen mensen op een klein stukje grond en eigenlijk moeten wij heel beredeneerde beslissingen nemen om de ruimte die nog vrij is goed te benutten en om deze vraagstukken het hoofd te kunnen bieden. Dat vraagt erom dat we niet één belang per gebied dienen, maar meerdere belangen. En daarvoor is een heel goede data infrastructuur nodig. De noodzaak gaat niet alleen over huizen, maar ook over energietransitie, klimaatadaptatie, mobiliteit en stikstof. Daarvoor heb je een geïntegreerd datafundament nodig en dat zijn wij nu aan het bouwen."



## Toekomstgerichte blik op overheidsdienstverlening

### Leid de toekomst van de overheid met snellere applicatieontwikkeling, geoptimaliseerde processen en verbeterde samenwerking

De digitalisering van overheidsdiensten biedt ruimte voor innovatieve benaderingen van administratieve en uitvoerende processen. In Nederland is het concept van een shared-service model een sterk fundament voor gecentraliseerd zaakgericht werken, waarmee verschillende overheidsorganisaties hun krachten bundelen voor een naadloze dienstverlening aan burgers en bedrijven. Pega versnelt deze digitaliseringsslag door het verbeteren van samenwerking en het waarborgen van flexibiliteit en schaalbaarheid. Het hergebruiken van standaard software blokken en het bieden van een naadloze gebruikerservaring binnen het door jou gekozen front-end framework in combinatie met nieuwe technologie zoals process mining en transparante kunstmatige intelligentie is een onmisbare schakel voor een efficiëntere en effectievere overheid.

#### Hoe kun je bottlenecks in een proces identificeren?

Process mining biedt overheden de mogelijkheid om processen te visualiseren, analyseren en optimaliseren op basis van feitelijke gegevens. Door het analyseren van real-time datastromen kunnen inefficiënties en knelpunten worden geïdentificeerd, waardoor processen effectiever kunnen worden ingericht. Dit resulteert niet alleen in tijdsbesparing doordat er minder tijd aan interviews besteed wordt, maar ook in kostenbesparing, een hogere productiviteit, meer grip op compliance en een verbeterde klantervaring voor burgers en bedrijven die gebruik maken van overheidsdiensten.

#### Zelflerende systemen: de toekomst van applicatieontwikkeling bij de overheid

Intelligente, zelflerende systemen kunnen binnen de Nederlandse overheid een sleutelrol spelen bij het versnellen van de applicatieontwikkeling, mits ze volledig transparant zijn. Doordat alle beslissingen herleidbaar zijn naar natuurlijke personen, zit de mens uiteraard in de 'driver seat'. Deze geavanceerde technologie verkort het ontwikkelingsproces door complexe applicaties en de onderliggende workflows automatisch en snel te kunnen



Door: Harold Vermanen, Director Nederlandse Overheid, Pegasystems

ontwikkelen. Met deze snellere ontwikkeling kan de overheid op deze wijze direct inspelen op veranderende behoeften en nieuwe wet- en regelgeving, terwijl de kwaliteit van de applicaties behouden blijft.

#### IT en de overheid: samenwerking, transparantie en efficiëntie

Het toepassen van innovatieve technologieën biedt de overheid de mogelijkheid tot een verbeterde samenwerking en communicatie tussen de verschillende ambtenaren, afdelingen en zelfs departementen. Hierdoor kan informatie veilig, transparant en gemakkelijk worden gedeeld en kunnen ambtenaren gezamenlijk aan projecten werken. Deze aanpak bevordert niet alleen de productiviteit, maar versterkt ook de teamgeest en creëert een cultuur van samenwerking tussen de diverse afdelingen binnen de overheid, wat de burger en het bedrijfsleven ten goede komt. In het huidige tijdperk van digitale innovatie en complexe uitdagingen voor de overheid is IT een belangrijk gereedschap in het transformeren van overheidsprocessen. Door gebruik te maken van deze technologieën, zet de overheid een belangrijke stap richting een toekomstgerichte benadering van dienstverlening. Deze aanpak garandeert niet alleen een efficiënte en effectieve overheidsdienstverlening, maar versterkt ook de band tussen de overheid en haar burgers.

#### Digitale transformatie is een continue proces

Pega's platform biedt geavanceerde tools voor het modelleren, optimaliseren en automatiseren van processen. Dit platform tilt de mogelijkheden voor dynamisch zaakgericht werken naar een hoger niveau. De flexibiliteit en schaalbaarheid van Pega stellen overheidsinstanties in staat om snel in te spelen op veranderingen in regelgeving, technologie en eisen van burgers, waardoor ze altijd up-to-date en relevant zijn voor de behoeften van de samenleving.

Meer weten? Ik kom graag met jou in contact.  
Stuur een e-mail naar [harold.vermanen@pega.com](mailto:harold.vermanen@pega.com)

# Eviden ondersteunt vandaag de digitale overheid van morgen

Laura Nuhaan

[laura.nuhaan@eviden.com](mailto:laura.nuhaan@eviden.com)

GOV Magazine, al 20 edities actief met thema's rond de digitale overheid, wordt vanaf heden uitgegeven door Eviden. Een goede reden om Laura Nuhaan te vragen naar de visie van Eviden op de digitale overheid en haar dienstverlening.

## Vier pijlers

Eviden is onderdeel van de Atos Group en richt zich vooral op digitale transformatie. "Qua portfolio hebben we een aantal focuspunten: Data, High-Performance Computing, Digital Security, Applicatiemodernisatie, Cloud en Smart Platforms. Duurzaamheid, diversiteit en inclusie zijn waarden die we onderschrijven en uitdragen. We hebben een visie ontwikkeld, samen met de publieke sector, en die is gebaseerd op vier pijlers. Deze bieden handvatten om de Nederlandse digitale overheid en economie pragmatisch en duurzaam te versnellen. We moeten streven naar een overheid die innovatief, duurzaam, weerbaar en slim is en in die ontwikkeling willen we graag en volop ondersteunen."

De vier pijlers en beweegredenen zijn:

I. Een overheid die de burger centraal stelt, met als motto: wij streven naar een persoonlijke benadering waarbij burgers en ondernemers snel, gemakkelijk en met vertrouwen worden bediend door middel van digitale toepassingen.

II. Een verantwoordelijke overheid, want: we gebruiken digitale toepassingen om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken en waarborgen Europese publieke waarden. Digitale inclusie, sociale return en duurzaamheid maken onderdeel uit van alles wat wij doen.

III. Een weerbare overheid, want: we beschermen publieke waarden, garanderen autonomie en zeggenschap over data aan Europese burgers en zetten ons in voor digitale veiligheid en soevereiniteit.

IV. Een slimme overheid, want: we benutten digitalisering om de dienstverlening te verbeteren, streven naar efficiëntie via automatisering en artificiële intelligentie (AI), en zien data als stuurmiddel voor beleid en het primaire proces.

## Pijler I: Een overheid die de burger centraal stelt

"We verbinden uitvoeringsorganisaties met hun omgeving door dynamische casemanagement oplossingen waarbij de burger centraal wordt gesteld en volledig wordt gefaciliteerd in het (digitale) aanvraagproces. Ook maken we track-and-trace functionaliteit beschikbaar om de vervolgstappen en besluitmomenten inzichtelijk te hebben. Daarnaast ontwikkelen we veelalige chatbots, die gebruik maken van artificiële intelligentie (AI) en de communicatie voor de burgers via de website en de sociale-media kanalen faciliteren. De opzet daarvan is gebaseerd op *recognize a users intent*, ofwel: herkennen en begrijpen wat de burger van plan is te doen of probeert

te doen, zodat de chatbot relevante ondersteuning kan bieden. Wij bieden daarmee ontzorgende en overzichtelijke dienstverlening en een passend loket voor iedereen", vertelt Nuhaan.

## Pijler II. Verantwoordelijke overheid

In de snel veranderende samenleving is er steeds meer behoefte aan een verantwoordelijke overheid die inzet op doelmatige, toegankelijke, kwalitatief hoogwaardige dienstverlening gebaseerd op (Europese) publieke waarden en de digitale rechten en beginselen waarin de mens centraal staat. Dat vertaalt zich in een optimale (digitale) publieke dienstverlening aan burgers, organisaties en bedrijven in een duurzame, betrouwbare, privacy-bestendige en veilige ICT-infrastructuur. Daarnaast heeft de overheid een verantwoordelijkheid in het realiseren van duurzaamheid en zorg voor een inclusieve samenleving.

"Wij geloven als Eviden in het gebruik van digitale toepassingen om de overheid te helpen bij de aanpak van maatschappelijke uitdagingen zoals energie, klimaat en mobiliteit. We noemen dit doelgericht digitaliseren. Het doel is proactieve dienstverlening, gebaseerd op Europese publieke waarden zoals privacy, keuzevrijheid, transparantie en informatiebeveiliging. Eviden zet zich in voor deze waarden, samen met onze partners en klanten. Daarnaast streven we naar digitale inclusie, duurzaamheid en sociale waarde, waarbij de Nederlandse digitale overheid integraal onderdeel uitmaakt van de digitale informatiesamenleving en data-economie."

## Pijler III. Weerbare overheid

Een weerbare overheid is een overheid die publieke waarden beschermt en de strategische autonomie, digitale soevereiniteit en daarmee zeggenschap over data aan Europese burgers garandeert. De uitdaging is om daarbij met nieuwe technologie de cyberweerbaarheid te verhogen en tegelijkertijd de Europese waarden te beschermen. Nuhaan: "Digitale beveiliging is een integraal onderdeel van al onze activiteiten met betrekking tot data en digitalisering. Daarbij worden de informatiebeveiliging, privacy kaders en richtlijnen van de Rijksoverheid (BIO-eisen) en Europese regelgeving (AVG) toegepast. Wij leveren Security Operations Center/ Security Information & Event Management (SOC/SIEM) services, beheerde beveiligingsdiensten, aan diverse klanten in de Benelux en wereldwijd, bijvoorbeeld voor 22 locaties van de NAVO."

Ze vertelt dat Eviden over een Nederlandstalig security operations center (SOC) beschikt, in IJsselstein, dat klanten bedient die onderdeel uitmaken van de Nederlandse en Belgische vitale infrastructuur; zoals elektriciteit, toegang

tot internet, drinkwater en betalingsverkeer: fundamenten van de samenleving. Uitval en verstoring daarvan kunnen grote gevolgen hebben voor de economie en de maatschappij, benadrukt Nuhaan.

## Pijler IV. Een slimme overheid

De samenleving ontwikkelt zich naar een informatiesamenleving en een data-economie. "Er wordt hier en daar al gesproken van 'Society 5.0', de superslimme samenleving", zegt Nuhaan. "Het gaat er steeds meer naartoe dat overheden data gebruiken om de dienstverlening naar hun burgers en ondernemers verder te verbeteren door het delen van data en functionaliteit te delen en door publieke en private partijen te verbinden. Zo bouwen we samen aan de Nederlandse digitale overheid als een platform en ecosysteem."

"Ook adviseren wij over hoe generatieve AI kan bijdragen aan een betere publieke dienstverlening van de overheid. Bijvoorbeeld om burgers te informeren of voor te lichten of te helpen bij aanvraagprocedures. Of binnen de zorg waarbij het ondersteuning kan bieden bij het herkennen, diagnosticeren en behandelen van ziekten. De inzet van AI kan wellicht ook helpen om capaciteit vrij te maken voor activiteiten waar je het menselijk brein voor nodig hebt. Uitgangspunt is dat waarden, normen, belangen - de menselijke maat - daarbij expliciet worden bewaakt."

Om de exponentieel groeiende hoeveelheid data de hand te kunnen bieden, waarbij hoge eisen worden gesteld aan betrouwbaarheid, nauwkeurigheid en snelheid van rapportage, beschikt Eviden over High-Performance Computing systemen (HPC), ook wel aangeduid als 'supercomputers'. Nuhaan licht toe: "Supercomputers zijn cruciaal om complexe uitdagingen te begrijpen en deze te vertalen naar innovatiekansen. Binnen de zorg worden supercomputers bijvoorbeeld ingezet bij het ontdekken van nieuwe medicijnen, het ontwikkelen en afstemmen van medische therapieën en aandoeningen, en om het ontstaan en de evolutie van epidemieën en ziekten te begrijpen. Ook worden supercomputers gebruikt voor weervoorspellingen en klimaatmodellen en zijn ze van vitaal belang voor onze nationale veiligheid, defensie en soevereiniteit, en dan in het bijzonder voor de bescherming van kritieke infrastructuur. Supercomputers kunnen expliciet bijdragen aan de digitale transformatie van onze economie en samenleving. Ze kunnen helpen om innovatie en werkgelegenheid te genereren op het gebied van energie, gezondheidszorg en actuele thema's als stedelijk datamanagement, klimaatverandering en cyberbeveiliging. Wat ons beweegt is organisaties en mensen data en technologie te laten benutten en zo een positieve bijdrage te kunnen leveren aan onze maatschappij."

“Streven naar een overheid die innovatief, duurzaam, weerbaar en slim is”



Laura Nuhaan geeft sinds april 2023 leiding aan Eviden Netherlands en draagt ook de titel 'Senior VP Public Sector and Defense'. Ze voelt zich senang in die rol "omdat de publieke sector mij erg ligt en omdat ik het vooral ook mooi vind om de sociale waarden van technologie toe te passen en zo een positieve impact op onze maatschappij te hebben."

Nuhaan heeft een achtergrond in bedrijfseconomie en consulting. Ze heeft tien jaar in Silicon Valley gewoond en gewerkt ("Gegrepen door innovatie en technologie en vooral ook werken in een diverse groep van mensen"), ondernemen zit haar in 't bloed en ze heeft twee boeken geschreven over Sales Balance Scorecard en Social Selling.

# UWV en de menselijke-maat-monitor

René Steenvoorden

**Vaarwel label 'uitvoerder', welkom label 'dienstverlener'. UWV maakt werk van een nieuwe realiteit waarin de cliënt het vertrekpunt is van de geboden oplossing en waarin data bijdragen aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt.**

René Steenvoorden heeft net de eerste 100 dagen erop zitten bij UWV als GOV Magazine op bezoek komt. Na 30 jaar in verschillende functies op het raakvlak van business en IT heeft hij nog altijd heel veel plezier in complexe organisatievraagstukken en hoe digitalisering die kan helpen oplossen. Die ervaring wilde hij graag vertalen naar een maatschappelijke bijdrage. "Hier bij UWV komt dat mooi bij elkaar en kan ik mijn passie voor het thema 'werk' optimaal kwijt." Met de kanttekening, zegt hij er eerlijk bij, dat hij bepaalde aspecten rondom sociale wetgeving en publieke uitvoering nog beter leert doorgronden.

## Unieke opdracht

"Ik had van tevoren bedacht dat zo'n 70, 80 procent qua uitdaging vergelijkbaar zou zijn met die in commerciële organisaties. Dat idee houd ik na 100 dagen overeind. Maar UWV heeft natuurlijk een unieke opdracht en die is dat wij cliënten moeten helpen in een heel kwetsbare positie. Die mensen zijn meer van ons afhankelijk dan dat ik van eerdere functies gewend ben. Wij hebben te maken met wetgeving die we in z'n geheel moeten uitvoeren. We kunnen niet als een bedrijf zeggen 'dit marktsegment is te moeilijk of te weinig winstgevend, dus laat maar zitten'. Zo werkt het niet bij de overheid. Maar qua IT en data bij uitvoering is het allemaal heel vergelijkbaar."

"Wat mij opvalt is: er gebeuren hele mooie dingen. We helpen 1,2 miljoen cliënten per maand. Wij zijn de kern van de loonaangifteketen, wat betekent dat er 180 miljard euro aan overheidsinkomsten afhankelijk is van de kwaliteit van onze systemen. En als je dan ziet hoe goed dat loopt elke maand, nou dat is echt iets waar we trots op mogen zijn!"

"Ik was onlangs op werkbezoek in Tilburg en daar had ik een mooi gesprek met arbeidsadviseurs. Toen ik terugreed voelde ik mij trots dat wij mensen helpen die juist een extra steuntje in de rug nodig hebben en die vaak met complexe of samengestelde problematiek te maken hebben."

Zo kent UWV tegenwoordig ook een 'Team Geldzorgen', dat bestaat uit adviseurs die zijn gespecialiseerd in het helpen van mensen met geldzorgen.

## Klantreizen

Het zijn voorbeelden van de ambitie om de dienstverlening maximaal toe te gaan snijden op wat de cliënt (primair burgers en werkgevers, maar ook instanties zoals pensioenfondsen) nodig heeft. Steenvoorden onderstreept dat de UWV-organisatie de kanteling maakt van 'uitvoerder' naar 'publieke dienstverlener'. "Het betekent dat we minder vanuit de wettelijke silo's willen vertrekken maar meer vanuit de cliëntgedachte en diens ervaring en behoefte in de trajecten. Die cliënt heeft vaak meerdere delen van onze dienstverlening nodig. Werkloosheid, zoeken naar nieuw werk, soms ook ziekte, heel vaak is dat gecombineerd. Dus wij willen ons daarin

verplaatsen en die silo's kantelen naar geïntegreerde klantreizen, zoals wij ze noemen. Dat klinkt makkelijk, maar dat is het niet. Zo'n klantreis, als je daar goed naar kijkt, daar zitten allerlei verbindingen in die we van oudsher niet zo goed hebben ingericht. Daar zit dus veel werk in om dat beter te doen. We baseren dat op inzichten over wat de cliënt nodig heeft en dat doen we via, wat wij noemen, de menselijke-maat-monitor. En de menselijke-maat-monitor meet naar verschillende doelgroepen heel specifiek: wat is er nodig, wat is de hoogste prioriteit? En het interessante hiervan is: heel vaak gaat het dan niet om IT maar om persoonlijke aandacht. Mensen willen gewoon graag gezien, gehoord en geholpen worden."

UWV betreft cliënten bij vormgeving en inhoud daarvan. "We hebben klantenpanels en allerlei overlegvormen, voor bijvoorbeeld de loonaangifteketen, om input te verkrijgen. De cliëntenreis wordt *outside* in vormgegeven."

Steenvoorden vertelt over meerdere verbetertrajecten die momenteel concreet worden uitgevoerd en waarbij cliënten worden betrokken voor input en feedback. Een voorbeeld is dat van de 'meer mandaat cliëntadviseur'. In de ideale wereld, als je belt met UWV, krijg je meteen iemand aan de lijn die je inhoudelijk kan helpen zonder dat je daarvoor doorverbonden hoeft te worden. "We zijn druk bezig om informatie beschikbaar te stellen aan de cliëntadviseur zodat de cliënt gelijk geholpen kan worden. Dat passen we nu toe in een proeftuin opstelling en we zien dat dit werkt. We vragen daarna ook aan de klant 'ben je sneller geholpen?' en het antwoord is 'ja'."

## Arbeidsmarkt

"We hebben ook fantastische inzichten richting de arbeidsmarkt. Ik denk beter dan wie dan ook. We weten wat er gebeurt, we weten hoe mensen worden opgeleid, we weten waar mensen naartoe gaan. We willen de markt helpen om effectief en efficiënt te zijn. Daar heeft de commerciële wereld een rol in en daar heeft de overheid ook een rol in. Samen kunnen we helpen Nederland toekomstbestendig te laten zijn op het gebied van de arbeidsmarkt. Er gebeurt van alles: vergrijzing, schaarste, nieuwe *skills* die nodig zijn. Het is heel belangrijk voor Nederland als maatschappij dat we met elkaar proactief aan die markt werken. Daar kan data heel goed bij helpen."

Zo werkt UWV samen met SBB (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven), TNO en CBS in opdracht van de ministeries van SZW en OCW aan CompetentNL, een landelijke standaard voor het beschrijven van *skills*. "Als werkgevers en opleiders dezelfde taal spreken, kun je veel makkelijker mensen van werk naar werk helpen. Dat is belangrijk, want één ding is zeker: de markt is niet statisch, dus je moet kunnen meebewegen. En als we diversiteit en inclusiviteit willen stimuleren - en dat willen we graag - dan is het belangrijk om verder te kijken dan puur het papiertje, maar ook naar wat mensen werkelijk

“Mensen willen gewoon graag gezien, gehoord en geholpen worden”



René Steenvoorden is sinds 1 oktober 2023 lid van de Raad van Bestuur van het UWV. Hij heeft in zijn portefeuille informatievoorziening (IV), data, de divisie Gegevensdiensten, BKWI (Bureau Keteninformatie Werk en Inkomen) en ook crisismanagement. Hij werkte eerder voor Procter & Gamble en McKinsey en was CIO van zowel Essent als de Rabobank. Bij Randstad was Steenvoorden als lid van de Raad van Bestuur wereldwijd verantwoordelijk voor IT, marketing en communicatie.

kunnen en willen. We hebben bijvoorbeeld een prachtig traineeprogramma waarin we veel statushouders helpen aan concrete arbeidservaring, omdat die heel vaak vastlopen in 'u heeft geen arbeidservaring in Nederland en dus kunt u niet aan de slag'. Terwijl die mensen vaak wél een relevante opleiding en/of concrete werkervaring hebben. Dus dan is het heel mooi dat je die skills in een dataset kunt meenemen."

### Digitalisering

De focus op dienstverlening voedt ook de volgende stappen in digitalisering, geeft Steenvoorden aan. "We hebben grote legacy systemen, soms ouder dan 20 jaar, zelfs nog van voor de UWV-vorming, uit de GAK-tijd. Dus we doen hier ook aan archeologie op systeemgebied, zou je kunnen zeggen. En dat is niks nieuws, bij de Rabobank moest ik in 2008 ook een systeem uit de jaren '70 opruimen. Maar terwijl ik dat doe, maak ik nog drie slagen."

"Ten eerste kunnen we voor meer samenhang zorgen, zowel gezien vanuit de cliënt als vanuit de werknemer. Veel van onze werknemers moeten in verschillende systemen werken. En die hebben liever een goed gesprek met de cliënt dan dat ze gegevens vier keer moeten inkloppen."

"Een tweede belangrijk punt betreft privacy en veiligheid en daar hebben we veel aandacht op. Gelukkig kennen we geen grote incidenten, maar ik klop 't af, want morgen kan het anders zijn. Cyberaanvallen zijn een gevaar voor elke organisatie. Het is een oorlog die nooit ophoudt en ik gebruik dat woord omdat er letterlijk sprake is van een wapenrace. Dan AI: veel mensen vinden dat een eng woord maar ik denk dat het een onvermijdelijk onderdeel is van de digitalisering. Natuurlijk wel volgens goede spelregels. Dus ook hiervoor geldt dat we proactief met dat thema privacy blijven acteren, zodat we nieuwe technologieën zoals AI ook kunnen inzetten."

"En het derde deel is dan data. Daar hebben we nog heel veel te doen. Onze data zijn gigantisch, we beschikken over meer dan 35 miljard gegevens. Fantastisch dat het goed functioneert, maar dat moet 't over vijf of tien jaar ook nog doen. Omdat we lang vanuit een decentrale gedachte hebben gestuurd, zit die data op veel plekken. Dat is niet hoe we de toekomst zien, dus daar is een strakkere masterdatamanagement aanpak nodig."



## ADVERTORIAL



## Het Zweedse 'UWV' en haar digitale transformatie

Nu een jaar geleden werd de eerste de Staat van de Uitvoering aangeboden aan de voorzitter van de Tweede Kamer. In de Staat wordt door publieke dienstverleners verteld wat er moet gebeuren om de dienstverlening van de overheid toekomstbestendig te houden. Er zijn vijf knelpunten geconstateerd waaronder toenemende complexiteit alsook het feit dat de informatievoorziening niet overal op orde is. Soms zijn de IT-systemen verouderd, wat kan leiden tot gebrekkige gegevensuitwisseling naar burgers en bedrijven. Hierdoor krijgen zij niet de juiste ondersteuning of hulp wat kan leiden tot zeer ernstige fouten en escalaties. Dit terwijl juist moderne ICT de burger en bedrijven centraal kan stellen, een betere datakwaliteit kan bieden, complexiteit in de uitwisseling van gegevens tussen publieke dienstverleners kan vereenvoudigen. En bovenal de oplossing kan zijn voor de krappe arbeidsmarkt waar ook de overheid mee te kampen heeft. Hoe? Laten we eens kijken naar andere landen om ons heen, zoals Zweden.

Het Zweedse UWV: Arbetsförmedlingen (AF) heeft in de afgelopen drie jaar met succes een grote digitaliseringsslag doorgevoerd. Traditionele processen en werkwijzen zijn vervangen door een digitale infrastructuur, digitale tools en diensten van ServiceNow. Werkzoekenden beschikken daarmee nu over nieuwe, flexibele en gebruiksvriendelijke kanalen die hen in contact brengen met werkgevers. Ook worden op deze manier nieuwe opleidingsmogelijkheden bij hen onder de aandacht gebracht.

Bij Arbetsförmedlingen werken zo'n 10.000 werknemers, en de

organisatie verwerkt elk jaar zo'n vier tot vijf miljoen uitkeringsaanvragen. De grootschalige digitale transformatie van het Zweedse UWV heeft indrukwekkende resultaten opgeleverd. Zo is op dit moment 50% van de aanvraagprocedures voor uitkeringen geautomatiseerd. Een ander significant resultaat is dat er sinds 2020 op jaarbasis 28 miljoen euro minder aan onjuiste betalingen zijn gedaan. Omdat ontwikkelingen in de maatschappij elkaar in rap tempo opvolgen, moeten wijzigingen en aanpassingen snel doorgevoerd kunnen worden. Bij Arbetsförmedlingen is er daarom geen sprake van maatwerk en is slechts in zeer beperkte mate code toegepast, waardoor het systeem eenvoudig in onderhoud is en makkelijk geüpdatet kan worden.

Belangrijke speerpunten voor Arbetsförmedlingen bij de digitale transformatie waren transparantie, snelheid en veiligheid. De Zweedse uitkeringsinstantie is vastbesloten om iedereen gelijk te behandelen. Dit vereist een transparant systeem dat in lijn is met de Zweedse wet- en regelgeving. Arbetsförmedlingen wilde veilige digitale technologieën inzetten om uitkeringsfraude tegen te gaan, kernprocessen te automatiseren om onjuiste betalingen te helpen verminderen, en tijdrovende handmatige taken te elimineren om personeel efficiënter te kunnen laten werken en het geld van de belastingbetaler efficiënt en effectief te gebruiken. Het platform van ServiceNow heeft een belangrijke rol gespeeld in het transformatietraject van Arbetsförmedlingen om een echt digitaal getransformeerde organisatie te worden. De organisatie beschikt nu over een configureerbare, juridisch veilige oplossing die zeer snel kan worden

aangepast aan elke nieuwe wet- of regelgeving, zonder noodzakelijke tussenkomst van IT.

De uitdagingen waar overheidsinstellingen mee te maken hebben, zijn behoorlijk universeel. Vooral wanneer het gaat om landen die al een redelijk hoog niveau van digitalisering kennen. Wat het eenvoudiger maakt om van elkaars oplossingen te leren, want waarom zou ieder land opnieuw het wiel moeten uitvinden? Daadkracht, samenwerken en gebruikerservaring: dat lijken de codewoorden voor een succesvolle digitale transformatie van de overheid. Waarbij het belangrijk is om kansen te blijven zien en benutten. En soms ligt de inspiratie gewoon verderop, over de landsgrens.

Het succes van Arbetsförmedlingen is ook in Nederland te realiseren. De Scandinavische landen staan erom bekend sterk gedigitaliseerd te zijn, en de inwoners zijn zeer bekwaam in het gebruik van digitale tools en technologieën. Maar het digitale vaardighedeniveau in Scandinavië is vergelijkbaar met dat in Nederland. Ook de beschikbare technologie is in beide regio's min of meer hetzelfde. Het verschil in innovatiesnelheid is vooral het resultaat van beleidskeuzes, er is bestuurlijke daadkracht nodig om digitale innovatie te realiseren.

**servicenow**

Voor meer informatie:

**Ruud Geensen**

Ruud.Geensen@servicenow.com  
+31 6 27491464

# EVIDEN

## Eviden ondersteunt vandaag de digitale overheid van morgen

### 1 Burger centraal

**KLANTERVARING**  
Verbeteren van gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid

### 2 Verantwoordelijke overheid

**ESG en Ethiek**  
Bouwen aan een duurzame en inclusieve overheid

### 3 Weerbare overheid

**DIGITALE VEILIGHEID**  
Beschermen van privacy en publieke waarden

### 4 Slimme overheid

**DATA**  
Data te laten samenwerken door functionaliteit te delen

**AI, HPC, QUANTUM COMPUTING**

**VEILIGE EN SOEVEREINE CLOUD** – Maak samenwerking in heel Europa en digitaal zakendoen mogelijk

**DIGITALE BEDRIJFSVOERING** – Een effectief & efficiënt bedrijfsmodel

**AGILITY** – Het creëren van state-of-the-art applicaties en het stimuleren van innovatie