

iBestuur

m a g a z i n e

> Steven Luitjens:
Tijd voor reflectie

> Gemeenten willen
zelf bouwen

> Omgevingswet:
Hoezo DSO?

Meer informatie of inschrijven?

www.pblq.nl/imacRafaëlle van Engers,
adviseurE R.van.Engers@pblq.nl
T 06 41 45 66 99

PBLQ

Van de Spiegelstraat 12
2518 ET Den Haag
T 070 376 36 36
E imac@pblq.nl
I www.pblq.nl/imac

Informatiemanagement Academie

Wat is de rol van informatie in de uitdagingen waar u en uw organisatie voor staan? Hoe krijgt u grip? Wat is goed opdrachtgeverschap? Hoe vertaalt u politieke en bestuurlijke belangen en nieuw geformuleerd beleid naar de inzet van ICT?

De inleiders, docenten en experts van de Informatiemanagement Academie van PBLQ gidsen u langs de kansen en valkuilen van de informatiesamenleving en begeleiden u in het vinden van antwoorden in uw situatie.

Dit jaar nog uw opleiding starten?

Opleidingen

Verbindersopleiding informatiemanagement
Digitale overheid: van visie tot uitvoering
Graphic Facilitation

Startdatum 2016

8 november
15 november
6 december

Incompany en Maatwerktrajecten

Een opleiding afstemmen op uw organisatie? Steeds meer organisaties komen bij ons met vraagstukken waar zij als team aan willen werken. Dit kunnen management teams, burgemeesters, informatiemanagers of projectteams zijn. Goed opdrachtgeverschap is een hot topic. Maar ook architectuur, privacy impact scans, social media, technologische trends en ontwikkelingen zijn aandachtsgebieden. Ook verzorgen wij voor grote gemeenten, ministeries en uitvoeringsorganisaties incompany verbindersopleidingen. Heeft u vragen over ketensamenwerking, leveranciersmanagement, sturing zonder macht of aanpalende onderwerpen? Wij helpen u graag bij uw ontwikkelvragen.



Vooropgesteld, wij van iBestuur staan voor de publieke zaak. Wat ons betreft was bijvoorbeeld de privatisering golf van publieke diensten aan Nederland voorbij gegaan en hadden we in plaats daarvan het nuts-principe gemoderniseerd. Want wees eerlijk: van alle privatiseringen is er maar één geslaagd: die van de telefonie en dat was vooral omdat de telecommarkt een vlucht kon nemen door de digitalisering.

Zelfs expertise werd uitbesteed: er was een tijd dat Rijkswaterstaat nauwelijks nog een ingenieur in huis had die een fatsoenlijk viaduct kon neerzetten. Dure lessen zijn er geleerd.

Kennis en kunde van je core business, én de essentiële voorzieningen zelf, hou je in eigen huis. Prima dus, dat de gemeenten met dat doel de coöperatie als samenwerkingsmodel hebben herontdekt.

Maar je kunt ook een beetje doorschieten. De coöperatie-in-oprichting die aan de uitkeringsfabriek van de toekomst werkt – u leest er alles over in het artikel ‘Samen met z’n allen’ – neemt bijvoorbeeld tot 2020 de tijd om op kosten van de belastingbetaler een geautomatiseerde aanvraag levensonderhoud te ontwikkelen, terwijl diezelfde digitale dienst as-we-speak al wordt uitgerold door de leveranciers.

Eén van de gemeentelijke wegbereiders van de coöperatie formuleert de doelstelling in een blog als ‘het om zeep helpen van de grote afhankelijkheid van commerciële leveranciers’. Nou hebben die het er heus wel naar gemaakt in het verleden: er werd wel eens een pootje uitgedraaid of een bus vol bankzitters binnengefietst. Maar de overheid stond erbij en keek ernaar.

Hoe het ook zij: zelfs als de gemeenten samenwerken in coöperaties en hun eigen systemen bouwen hebben ze de markt hard nodig voor technologie, handjes en koppelvlakken. Dat geldt zeker voor het Digitale Stelsel Omgevingswet, een overheidsbrede ICT-klus van Elias-achtige omvang die over twee jaar de nieuwe Omgevingswet mogelijk moet maken.

Maar tot nu toe voerden gemeenten, waterschappen en provincies allemaal vrolijk hun eigen Verkenning Informatievoorziening Omgevingswet uit en de leveranciers mochten niet meedoen. Dat lijkt niet zozeer het om zeep helpen van de afhankelijkheid van je leverancier maar eerder het om zeep helpen van je project. It takes two to tango!

Peter Lieveense

6

Steven Luitjens
'Sommige thema's kunnen niet
in de frietsnijder'



16

Hoezo DSO?

Volgens de softwareleveranciers is het de hoogste tijd voor een goed gesprek over de Omgevingswet

22
Belastingdienst voorop met apps
Het Mobile Competence Centre is cool!



38
Profielschets: goede opdrachtgever
Geen wonder dat zulke mensen zeldzaam zijn

52
Gemeenten willen naar één
bijstandstelsel

Samen met z'n allen

Amsterdam, Den Bosch, Den Haag, Eindhoven, Emmen,
Enschede, Groningen, Nijmegen, Rotterdam, Tilburg, Utrecht en Zwolle



56

Verhuizen? Rolstoel inleveren!

Een pleidooi voor het opheffen van administratieve gemeentegrenzen



Van een reactieve
naar een alerte overheid

Bestuurlijke aandacht voor datagedreven werken [14]

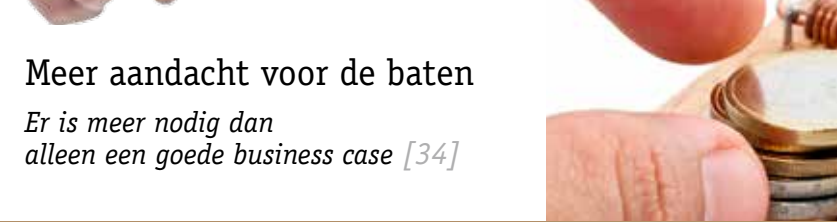
Onderweg naar Smart Zwolle

Slimme stad met een geografische benadering [26]



Zorgplicht voor het archief

De bal ligt bij de bestuurders [32]



Meer aandacht voor de baten

Er is meer nodig dan alleen een goede business case [34]



Werken met data kan niet zonder beleid

Data governance net zo belangrijk als HR-beleid [44]

Moderne overheid, moderne API's

Dienstverlening kan soepeler met moderne technologie [68]



Vrije kennis voor iedereen

Ambtenaren kunnen zelf bijdragen aan Wikipedia [74]

Iedereen aan het innovatielab

Hoe de overheid kan experimenteren met vernieuwing [76]



Columns



Marijke van Hees [13]



Sophie in 't Veld [21]



Chris Verhoef [67]



Peter van Schelven [43]

iBestuur magazine



Lees 'm uit, neem 'm mee en geef 'm door!

Partners

Capgemini [62], Centric [78], CGI/Everest [28], IBM [50], Iagem [80], KPN [48], PBLQ [72], PinkRocade [64]

Het ministerie van BZK heeft een stevige reorganisatie achter de rug. De reshuffle leverde onder andere de nieuwe directie Informatiesamenleving en Overheid op. iBestuur spreekt met directeur Steven Luitjens over de invulling. Zijn boodschap: het wordt tijd voor meer reflectie op de informatiesamenleving en de rol van de overheid daarin.

Directeur Informatiesamenleving en Overheid Steven Luitjens:

‘Sommige thema’s

Sinds 1 april is Steven Luitjens directeur Informatiesamenleving en Overheid (I&O). Deze nieuwe directie is ontstaan na de ingrijpende reorganisatie op het ministerie van BZK, maar bouwt voort op de taken van de opgeheven directie Burgerschap en Informatiebeleid. Daaronder vallen onder meer de dossiers van de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) en de opvolging van DigiD.

Maar de dienst krijgt ook een andere rol. Luitjens: “Ik ben eerst kwartiermaker geweest voor deze nieuwe directie. Toen mij werd gevraagd dat hele beleidsterrein van overheid en ICT opnieuw neer te zetten zijn we niet zomaar uitgekomen op de naam ‘Informatiesamenleving en overheid’. We willen daarmee enerzijds onze verantwoordelijkheid voor de operationele kant tot uitdrukking brengen: hoe zet je ICT in om de overheid beter te laten functioneren. Daarbij hoort het afmaken van de GDI, tenzij voortschrijdend inzicht ons tot andere besluiten brengt. Maar we vinden het

Door **Fred van der Molen**
Beeld **Phil Nijhuis/De Beeldredactie**

A photograph of Steven Luitjens, a middle-aged man with short grey hair, wearing a light grey suit, white shirt, and dark tie. He is standing in a hallway with orange walls and a wooden floor, looking towards the camera with a slight smile. The hallway has several doors and recessed ceiling lights.

kunnen niet
in de frietsnijder’

Die departementale indeling leidt helaas tot opdeling van onderwerpen

ook tijd om fundamentele na te denken over de invloed van digitalisering op de samenleving en de rol van de overheid daarin. Waar ben je nu wel en niet voor als overheid? Hoe kan overheid inspelen op de digitalisering door enerzijds kansen beter te benutten en anderzijds de schaduwkanten te adresseren?"

Een vrijdenkersrol. Daarmee raakt u wel heel ver van het 'loodgieters-werk' af.

"Dat is zo. Ik ben bij Logius vooral bezig geweest om beleid te realiseren. Ik kijk daar met voldoening en enige trots op terug. We begonnen in 2006 met een beetje geld; toen ik wegging werkten er meer dan 500 mensen en ging er 200 miljoen euro per jaar om. Maar na tien jaar wordt het tijd dat een nieuw iemand met frisse blik naar zo'n bedrijf gaat kijken. En ook voor mij was het tijd voor wat anders.

"En dat 'tijd voor wat anders' geldt eigenlijk ook voor de opdracht van de nieuwe dienst. Het is absoluut zo dat we meer reflecterend naar de informatiesamenleving willen kijken. Dat is enerzijds vaststellen wat er op ons afkomt. Maar ook: wat zou goed zijn om eens op te pakken? Dat zijn natuurlijk extra interessante vragen aan de vooravond van de verkiezingen."

Hoe groot is eigenlijk uw nieuwe directie?

"We willen het gaan doen met maximaal vijftig mensen, maar er zijn nog flink wat vacatures. Ik zoek daarvoor geen hardcore ICT-ers, maar wel denkers met affiniteit met digitalisering. Het is een veelkoppig onderwerp. De bestaffing moet daarom ook een mix worden van vele disciplines en leeftijden. Wat betreft die twee sporen: ik heb ervoor gekozen één afdeling helemaal vrij te stellen voor de reflectie. Zij moeten veel naar buiten gaan, om te doorleven wat er gebeurt met al die technologie in de samenleving. Hoe kunnen innovaties een kans krijgen? Wat willen we nu bereiken als overheid? Dat soort vragen hebben we wel laten lopen de laatste jaren."

Beweegt u zich met zo'n brede taakstelling niet snel op het terrein van andere verantwoordelijken, bijvoorbeeld dat van Digicommissaris Bas Eenhoorn?"

"We werken intensief samen met Bas. Voor mij is niet zo verschrikkelijk onduidelijk hoe die verantwoordelijkheden liggen. De coördinerende beleidsmatige eindverantwoordelijkheid ligt voor wat betreft ICT en burgers bij BZK en ICT en bedrijven bij EZ. Bas is onze buitenboordmotor, de aanjager. En hij zorgt voor de verbinding met de politiek. Ik ben hem er heel dankbaar voor dat hij zo onvermoeibaar aan de bel trekt wat betreft de financiën. In de hoofden van veel mensen is ICT nog altijd een kostenpost. Een van zijn opdrachten is om meer aandacht te krijgen voor de baten en het sturen op de verzilvering daarvan. Maar de praktijk is nog altijd vooral dat je keihard moet knokken voor werkelijk iedere cent."

Nog even terug naar die vrijdenkersrol. Wat voor thema's wilt u adresseren?

"Een van de onderwerpen is meer nadrukkelijk stilstaan bij de groep mensen die de digitalisering niet wil of kan meemaken. Het uitgangs-

Steven Luitjens

Sinds 1 april is Steven Luitjens directeur van de nieuwe Directie Informatiesamenleving en Overheid (I&O) op het ministerie van BZK. Hij was daarvoor al kwartiermaker voor deze nieuwe beleidsdirectie. Eerder was Luitjens bijna tien jaar directeur van Logius, de dienst die verantwoordelijk is voor het beheer en de doorontwikkeling van overheidsbrede ICT-diensten zoals DigiD, Digipoort en MijnOverheid.



punt van Digitaal 2017 is 'alles digitaal, tenzij'. Voor burgers die daaraan niet meedoen gebruiken we in het beleid woorden als 'vangnet' en 'hulp', waarbij je de associatie oproept dat je een groepje sukkel bijstaat. Maar er zijn ook mensen die ten principale zeggen: ik wil dit eigenlijk niet. Dat kan zijn omdat ze twijfelen aan de veiligheid van de digitale afhandeling of dat ze wantrouwen wat er met hun gegevens gebeurt. Het heeft ook veel met maatvoering te maken. Dat is een onderwerp waar we echt fundamentele over moeten nadenken."

Dat is toch roeien tegen de stroom in?

"Zo ervaar ik het niet. Het zit zelfs besloten in de opdracht die ik heb gekregen om dit thema op te pakken. Dat zegt wel wat. Ik merk dat het onderwerp ook sterk leeft op gemeenteniveau. Zij krijgen de burgers en bedrijven aan de balie die met de handen in hun haar zitten omdat ze met instanties op een digitale manier moeten communiceren die niet past bij hun situatie. ICT heeft heel vaak een 'one-size-fits-all'-aanpak. Wij kletsen eindeloos over de infrastructuur, maar het gaat om de dienstverlening. Die balans hebben we nog niet te pakken. We moeten veel meer van buiten naar binnen kijken."

De toekomst van privacy is ook zo'n thema waar volgens Luitjens eigenlijk met een boog omheen wordt gelopen: "Het debat is sterk gejuridificeerd. Bij de EU wordt eindeloos gepraat over een nieuwe 'directive'. In de Haagse werkelijkheid beperkt de discussie zich tot de Wet bescherming persoonsgegevens of wordt gereageerd op incidenten. Dus wordt het debat gevoed door tegenstrijdige impulsen, enerzijds als er iets misgaat met vertrouwelijke gegevens, anderzijds als er weer een terroristische aanslag is geweest. Op beleidsniveau wordt onvoldoende gesproken over het juiste evenwicht tussen enerzijds privacy van mensen versus betere dienstverlening, en anderzijds privacy versus rechtshandhaving.

"Ik vind dat er een fundamenteel debat moet komen over de toekomst van privacy. Daarmee claim ik het onderwerp niet. Als de conclusie is dat het beter past bij Veiligheid en Justitie of dat ook bijvoorbeeld SZW of WVS er intensief bij betrokken moeten zijn, dan prima. Het vervelende van

Wij kletsen over infrastructuur, maar het gaat om dienstverlening

die departementale indeling is dat het leidt tot opdeling van onderwerpen. Maar privacy en ook digitalisering in den brede zijn onderwerpen die je niet in de frietsnijder kunt stoppen. Daar zitten per definitie meerdere gezichtspunten aan en daar zijn dus per definitie meerdere partijen bij betrokken.”

Het zijn ook onderwerpen waar Den Haag maar beperkte invloed op heeft. Politieke en commerciële grootmachten bepalen de ontwikkelingen.

“Dat is zo. Je moet je steeds heel goed vergewissen wat je zou willen en waar je kán interveniëren. Maar veel komt als een soort natuurgeweld over je heen. Ik ben daarin in de loop der jaren heel bescheiden geworden. In mijn Logius-jaren was ik lang secretaris bij het Forum Standaardisatie.

Er moet een fundamenteel debat komen over de toekomst van privacy

Dat is typisch een onderwerp waarbij je vooral volgt wat er internationaal gebeurt, en zelfs dan loop je vaak achter de feiten aan. Neem nu de impuls eID. We hebben besloten dat in de toekomst een Nederlandse burger zich ook moet kunnen identificeren met identificatiemiddelen van andere organisaties, zoals bijvoorbeeld banken. Maar dat moet je wel regelen in de context van wat er elders gebeurt. De eIDAS-verordening van de EU is daarbij erg richtinggevend. Wij zijn kortom heel vaak heel volgend.”

U heeft een prettige vrijdenkersrol toegevoegd aan de nieuwe dienst. Maar hoe gaat u daar invloed mee uitoefenen?

“Welk beïnvloedingsmogelijkheden heb je als overheid? Je kunt een beleidsnota maken, een wet slaan. Ik heb me de ruimte gegund, met steun van het departement, om me niet op voorhand vast te pinnen op het opleveren van een beleidsnota op een bepaalde datum of zo. Dat hoort ook bij reflectie: niet voortdurend die kippendrift.”

Maar volgend jaar moet er een nieuw kabinet komen. Dit is wel het moment om een paar lijnen uit te zetten na Digitaal 2017.

“We kunnen volgend jaar met gepaste trots terugkijken op het programma Digitaal 2017. Maar ik loop riant het gevaar dat alle energie toch weer wordt opgeslokt door concrete projecten. eID heeft me het eerste halfjaar bijvoorbeeld heel veel tijd gekost. Ik proef om me heen en ook bij mezelf een urgentie om over de volgende stap na te denken. Het debat rond overheid en ICT ging de afgelopen jaren wel heel erg over geld en wie verantwoordelijk is voor wat. Mijn doel is om meer inhoud in het debat te pompen.”



Je weet pas **écht** of je veilig bent, als onze **'hackers'** op bezoek **zijn geweest**

Cybersecurity. Dat willen we allemaal. Maar hoe zorg je ervoor dat je organisatie écht veilig is? Dat weet je pas als een professionele hacker op bezoek is geweest. Iemand die op verantwoorde wijze de zwakke plekken blootlegt én aanpakt. Voordat kwaadwillenden echte schade toebrengen. Nodig daarom eens een cyber-expert van Capgemini uit. Iemand die over het vakmanschap van een hacker beschikt en daarmee de digitale weerbaarheid van bedrijven en organisaties naar een hoger niveau kan tillen. Dan weet je pas écht of je veilig bent.

Geïnteresseerd?
Neem dan contact op met:

Matthijs Ros

06 45 70 66 60

matthijs.ros@capgemini.com

www.capgemini.nl/cybersecurity

People matter, results count

 **Capgemini**
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING



Veiligheid dichtbij huis

Brandhaarden en instabiele landen; tirannen en dictators die de dienst uitmaken. Religieus geïnspireerd extremisme, vechten voor voedsel, water en land, aanslagen en natuurlijke rampen. Zware opgaven die overheden internationaal op de proef stellen en de media overheersen. Bij elke gebeurtenis zijn bestuurders en politici betrokken, of het nu gaat om reddingsoperaties, zorgen voor gezondheidszorg en voedselvoorziening, toezicht op woningbouw of het bestrijden van terrorisme.

Het is niet de ver van mijn bedshow. Zo ontstond in België vlak na de aanslagen in Brussel al snel een publiek debat over hoe alles is verlopen. Europa had onvoldoende grip op internationaal terrorisme; het delen van informatie en inzichten tussen landen was niet goed geregeld. De man met het hoedje stond voor een falend optreden van politie en internationale veiligheidsdiensten. In de media dienden de afrekeningen zich aan. Was het mogelijk geweest de daders eerder op te sporen? Was de aanslag op de metro te verwachten na de aanslag op de luchthaven? Waarom geen effectief beleid opgezet in Molenbeek? Het lokaal bestuur in Brussel blijkt te falen en segregatie treedt al jaren in extreme mate op. Er was geen actie ondernomen.



Marijke van Hees
Zelfstandig ondernemer en raadslid Enschede

In het debat over veiligheid en bestrijding van terrorisme is de manier waarop is omgegaan met de juiste informatie voor alle actoren een cruciale schakel. En dan gaat het niet alleen over

het à la minute verzamelen van feiten als ze zich voordoen. Het gaat juist om de intelligentie om direct kennis te halen uit feiten en omstandigheden zoals die er al zijn, die zich hebben voorgedaan of die zich mogelijk nog kunnen gaan voordoen. Het effectief bestrijden van terrorisme en het voorkomen van sociale spanningen vraagt juist om lokale waakzaamheid. Hoe om te gaan met het effect van (internationale) polarisatie dichtbij huis? Wie bepaalt wie een probleem voor de samenleving is? Wanneer er signalen zijn van oplopende spanningen in wijken en buurten: wat te doen?

De burgemeester is voor het lokale veiligheidsbeleid een belangrijke schakel. Het beschermen van de openbare orde is een lokale aangelegenheid. Over het ophangen van camera's gaat de gemeenteraad. En die gaat ook over de uitvoering van beleid gericht op het opvangen van vluchtelingen, integratie, educatie en participatie. Spanningen tussen inwoners worden lokaal zichtbaar, het ontstaan van extremisme eveneens. Op het gemeentelijke niveau is veel informatie te vinden die beter te benutten is. Een effectief veiligheidsbeleid vraagt om een 'multi-level-benadering' als onderdeel van (inter)nationale samenwerking. Het lokaal bestuur als deelnemer in de strijd tegen terrorisme; veiligheid begint dichtbij huis.

IT'S ALL ABOUT COMMUNICATING INTELLIGENCE

Beleidsmakers en bestuurders geven vorm aan de veranderingen in onze samenleving. Inzicht in alle relevante en actuele informatie is een voorwaarde om slimme beslissingen te kunnen nemen, om tijdig te kunnen handelen en efficiënt te kunnen budgetteren. De innovatieve technologie en visuele oplossingen van Imagem ondersteunen het slim communiceren van sturings- en beleidsinformatie.

Meer informatie op imagem.nl/smarmapp.

Datagedreven werken vraagt om bestuurlijke en politieke aandacht

Van een reactieve naar een alerte overheid

Een overheid die datagedreven werkt en stuurt krijgt te maken met nieuwe vragen en uitdagingen. En die gaan lang niet allemaal over technologie, zo blijkt uit een verkenning die VNG/KING uitvoerde.

Marieke Vos



Inspiratie en debat

Met de Verkenning Sturingsinformatie ondersteunt VNG/KING gemeenten bij het verkennen van datagedreven werken. Op verzoek organiseert men voor gemeenten een lokaal gesprek-op-maat.

De resultaten van de Verkenning Sturingsinformatie zijn beschikbaar in een online magazine: <http://magazine.kinggemeenten.nl/verkenning-sturingsinfo/>

Daarnaast heeft VNG/KING concrete voorbeelden gebundeld van hoe gemeenten op dit moment big en open data gebruiken: <http://magazine.kinggemeenten.nl/data-en-gemeenten/>

Foto: iStock

In een samenleving die steeds meer datagedreven wordt, verandert de rol van de overheid. Hoe die rol er uit gaat zien en welke gevolgen datagedreven werken voor de lokale overheid zal hebben is nog onbekend. VNG/KING startte daarom een Verkenning Sturingsinformatie vanuit het programma Digitale Agenda 2020 en vatte de belangrijkste thema's samen in een online magazine (zie kader). Thema's zijn onder meer democratie en inclusie, transparantie en privacy.

"Sturingsinformatie is een groot onderwerp, het brengt van alles met zich mee", zegt Maïke Popma, organisatieadviseur Digitale Agenda bij VNG/KING. "Niet alleen technologisch, maar vooral ook maatschappelijk, bestuurlijk en politiek. We willen met deze verkenning bestuurders daar bewust van maken en hen handreikingen bieden om lokaal de dialoog aan te gaan. Zodat zij lokaal

afgewogen keuzes kunnen maken over bijvoorbeeld het gebruik en de effecten van open data." Voor de verkenning werden gesprekken gevoerd met mensen uit (lokaal) bestuur en maatschappelijk veld. Zoals Iris Korthagen en Jelte Timmer, onderzoekers bij het Rathenau Instituut, en Jan van Ginkel, gemeentesecretaris in Zaanstad.

Data zijn niet neutraal

Open data en big data staan beide enorm in de belangstelling, ook bij de overheid. De verwachtingen zijn hooggespannen; zo wordt soms gesteld dat dankzij het goed analyseren en toepassen van big- en open data complexe maatschappelijke vraagstukken op te lossen zijn. Jelte Timmer en Iris Korthagen, onderzoekers bij het Rathenau Instituut, brengen wat realiteitszin in die belofte. Datatechnologie zit momenteel volgens hen 'bovenin de hypecycle'. Het idee dat

big data leidt tot waardevrij beleid is onjuist, stellen ze. Korthagen: "Data zijn niet neutraal. Het begint met de definitie van een probleem, want op basis daarvan ga je data verzamelen en analyseren. Hoe je een probleem definieert is een ethische en een politieke vraag. Net als welke waarde je hecht aan de uitkomsten van data-onderzoek. Data-analyse en algoritmes lijken technisch en a-politiek, maar zitten vol met hypothesen." Bestuur en politiek zijn dus aan zet en moeten zelf gaan onderzoeken wat datagedreven besturen voor hen betekent en hoe zij dit kunnen invullen. Dat gaat duidelijk veel verder dan de vraag welke technologie men moet gebruiken.

Datagedreven sturen raakt ook belangrijke politieke en ethische thema's zoals democratie en inclusie. Timmer: "Neem het vraagstuk van inclusie. Dat kent twee dimensies. De eerste is wie er kan deelnemen aan een slimme stad,

want de 'smart citizen' moet technisch vaardig zijn. De tweede dimensie is of mensen willen deelnemen. Een slimme meter in je huis kun je nog weigeren, maar dat kan niet in de openbare ruimte.

meer negeren en we kunnen het ons ook niet veroorloven om er niets mee te doen. Wat we er precies mee kunnen, dat weten we nog niet. Dat zijn we aan het ontdekken. Zeker is wel dat de overheid steeds

sneller dan in het huidige beleidsproces. Dan worden we een alerte overheid." Het is zaak dat de (lokale) overheid hiermee experimenteert, stelt hij. Zoals de gemeente Zaanstad doet met onder meer het Zaanse datalab. Hierin verzamelt de gemeente met partners als UWV en opleidingsinstellingen data om antwoorden te vinden op complexe vraagstukken. "Door te beginnen en te doen bouw je kennis en expertise op en kan je organisatie mee ontwikkelen." Hij vindt zelf dat het smaakt naar meer: "Als je eenmaal door een databril naar maatschappelijke vraagstukken hebt gekeken, dan kun je deze niet meer afzetten."

Voor dit artikel is geput uit interviews met gemeentesecretaris Jan van Ginkel en met Iris Korthagen en Jelte Timmer van het Rathenau Instituut, die eerder verschenen op de website van Platform O.

Het idee dat big data leidt tot waardevrij beleid is onjuist

Er is geen opt-out op Stratumseind in Eindhoven. Wie wil er in een living lab leven? Dat is een belangrijke vraag voor bestuur en politiek."

De alerte overheid

Voor Van Ginkel is het duidelijk: de overheid moet aan de slag met datagedreven werken en sturen. "De mogelijkheden en de toepassingen zijn er en nemen hand over hand toe. We kunnen het niet

meer datagedreven zal werken." Hij voorziet een toekomst waarin de overheid door data te gebruiken zal veranderen van een reactieve in een 'alerte overheid'. "Als je beleid formuleert op basis van data, dan kun je het beleidsproces veel beter afstemmen op de werkelijkheid en kun je het aanzienlijk versnellen. Onderzoek doen naar feiten, interventies bepalen en doen, de effecten meten en bijstellen: dat kan ongelooflijk veel



Hoezo DSO?

Door Bas Linders
Beeld Pixabay

Eén klik op de kaart

De nieuwe Omgevingswet vervangt eind 2018 de nu nog bestaande 26 wetten op het gebied van de fysieke leefomgeving. De daarbij behorende ruim honderd Algemene Maatregelen van Bestuur (AMvB's) worden teruggebracht naar slechts vier. Het moet eenvoudiger, overzichtelijker, transparanter en vooral interactiever. Voor zaken zoals bouwen, milieu, waterbeheer, ruimtelijke ordening en monumentenzorg heb je als burger of bedrijf straks niet meer te maken met een overheid die zegt 'dat gaat zo maar niet', maar met een partner die kijkt hoe je wensen het beste kunnen worden vervuld.

Althans, dat is de ambitie.

Gemeenten, provincies en waterschappen krijgen meer ruimte om hun omgevingsbeleid af te stemmen op wat ze zelf willen en niet op strakke rijksregels. Er komen straks minder gedetailleerde vergunningen en meer algemene regels, zo is de belofte. Wie straks een pretpark wil neerzetten krijgt van zijn gemeente in geval van een weigering wel meteen opties aangereikt in welke buurgemeenten dat mogelijk wél kan, met de daarvoor geschikte locaties en al. In 2024 is "alle relevante beschikbare informatie zowel over de van toepassing zijnde wet- en regelgeving als de gegevens over de fysieke omgevingskwaliteit ter plaatse, met één klik op de kaart beschikbaar [...] en begrijpelijk te tonen", aldus de gedroomde eindsituatie.

Wordt de nieuwe Omgevingswet straks een onuitvoerbaar vergezicht of komt het benodigde gereedschap op tijd beschikbaar? Op welke aannames berusten de ambities en zijn die getoetst aan de inzichten van actoren buiten de kring van ambtenaren en beleidsmakers? Volgens de aanbieders van software voor het ruimtelijk domein is het hoog tijd voor een goed gesprek.

Wie straks een pretpark wil neerzetten krijgt van zijn gemeente in geval van een weigering wel meteen opties aangereikt in welke buurgemeenten dat mogelijk wél kan, met de daarvoor geschikte locaties en al.

Het parlement heeft zijn goedkeuring al gegeven en hoewel de ervaring leert dat tachtig procent van een wet ICT-repercussies heeft is de uitvoerbaarheid van de wet geen diepgaand onderwerp van gesprek geweest. Het is ook maar één zinnetje in de nadere toelichting bij de Omgevingswet die de Vereniging van Nederlandse Gemeenten dit voorjaar aan zijn leden stuurde. 'De Eerste Kamer steunt het uitgangspunt van de VNG dat de ICT op orde moet zijn voordat de Omgevingswet in werking treedt.' De ICT van de Omgevingswet? Daarmee wordt het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) bedoeld.

Ze gaan een beetje proef-ondervindelijk met elkaar verzinnen wat het DSO is

Dat is niet één groot ICT-systeem, maar het wordt 'een geordend en verbonden geheel van afspraken en ICT-voorzieningen, registraties, gegevensverzamelingen en bronnen', aldus Theo van den Brink, projectleider ICT bij VNG eind mei in een VNG-persbericht.

VIVO's

Gemeenten, waterschappen en provincies hebben inmiddels ieder een eigen Verkenning Informatievoorziening Omgevingswet (VIVO) uitgevoerd om de impact van de nieuwe wet op de eigen organisatie en het ondersteunende digitale stelsel in kaart te brengen. Harry Gooskens, deskundige voor de gemeentelijke softwaremarkt en adviseur bij het Eindhovense Telengy, heeft zich daarover verbaasd. "In de nieuwe situatie gaat het juist om een ketenaanpak. Dan is het verstandig om al in de verkenningfase de bestaande domeinen te doorbreken en niet allemaal je eigen ding te doen." Gooskens wijst erop dat de bestaande 26 wetten worden uitgevoerd met behulp van softwarepakketten waarin de wet- en regelgeving is ingebakken en die door ambtenaren worden gebruikt bij het verstrekken van vergunningen, bij het toezicht daarop en bij de handhaving. Naast deze zogenaamde kennistechnologie bestaan er krachtige workflowsystemen voor de ambtelijke processen.

"Waarschijnlijk zal in de nieuwe situatie de toets of iets aan de wet voldoet verschuiven naar processen op het gebied van handhaving en toezicht, maar ook daar zal weer kennistechnologie voor nodig zijn. Dat zal geen kopie zijn van de huidige functionaliteit, want de huidige wet- en regelgeving gaat een transformatie doormaken. Er zijn nu nog zo weinig details bekend over de nieuwe Omgevingswet dat het nog niet mogelijk is om software te ontwikkelen die volledig aansluit bij die nieuwe wet. Maar je moet wel bedenken dat er de afgelopen vijftienvier jaar nog nooit nieuwe wetten succesvol zijn ingevoerd zonder de beschikbaarheid van bijpassende software."

ROMMELIG

"Ons bestaansrecht is dat wij heel goed weten hoe je lastige wetgeving aan elkaar kunt koppelen", zegt Noor Ferket, directeur Public Sector van Centric – één van de grote spelers in de gemeentelijke softwaremarkt. "Dat is onze kerncompetentie en het is heel raar dat als je zo'n grote stelselwijziging gaat doen je niet eerst even in kaart brengt wie de spelers zijn en even toetst welke ideeën daar leven. Alle leveranciers die een wezenlijke bijdrage kunnen leveren en die weten hoe de infrastructuur van de keten in elkaar zit heb je heel hard nodig om goede oplossingen te vinden, maar dan moet je ze er wel echt bij betrekken."

"Wij kunnen pas echt software gaan maken op het moment dat we weten wat het moet worden, daar zitten wij op te wachten", zegt Remco Koenders, Product Owner Ruimte van concurrent Roxit, leverancier van kennissoftware voor ondersteuning van processen in het omgevingsdomein. "Voor het DSO als geheel – het één-klik-op-de-kaart concept – staat de deadline op 2024. Dat is nog ver weg en voelt best haalbaar aan. Maar als de wet ingaat in 2019 moet het gedeelte waar wij mee te maken hebben al klaar zijn, in ieder geval in versie 1.0. Dan moet je onder andere denken aan de vervanger van ruimtelijkeplannen.nl en OLO. Zonder dat gaat de wet niet

draaien. Hier zitten grote afhankelijkheden tussen wet, AMvB's, overgangsrecht en de standaarden en de software die je daarvoor moet maken. En dan heb ik het nog niet over de veldslagen die moeten gaan plaatsvinden op inhoudelijk vlak om allerlei huidige regelingen en gebruiken al of niet terug te laten komen en op elkaar af te stemmen. Ook dat kan de gewenste werking van de software nog behoorlijk beïnvloeden."

STOKPAARDJES

Ferket: "Het loopt nu allemaal door elkaar. De wetgeving, de uitwerking van de regels en de AMvB's lopen nog en tegelijkertijd zie je dat er door gemeenten al voorzichtig wordt geknutseld aan het DSO, bijvoorbeeld via projecten rond hoe gemeenten straks eigen regelgeving in het DSO kunnen krijgen. Ze gaan een beetje proefondervindelijk met elkaar verzinnen wat het DSO is. Ik ben bang dat die aanpak heel veel tijd en geld gaat kosten. Je kunt beter aan de voorkant goed met iedereen aan tafel gaan zitten. Op het moment dat je gaat bouwen, gelden er aanbestedingsregels, maar over architectuur kun je vooraf prima met elkaar praten."

Koenders: "In de bestaande situatie hebben bedenkers en meepraters in de ambtelijke wereld allemaal hun stokpaardjes en ik vrees dat ze die allemaal mee willen nemen naar de nieuwe situatie en daar ook gerealiseerd willen hebben. Ik zie dat als een groot gevaar, naast sommige wel erg ambitieuze ideeën van de beleidsmakers. Dan krijg je de situatie dat het eindplaatje niet is wat ze dachten dat het zou zijn en dat het veel meer geld en tijd gaat kosten om het alsnog te realiseren."

STANDAARDEN

De softwarebedrijven die het gereedschap leveren waarmee ambtenaren nu hun werk doen willen niet zeurderig overkomen, zo stellen ze, maar ze willen wel waarschuwen voor het opnieuw uitvinden van het wiel. "Het moet vooral gaan over de vraag hoe je alle informatie die er al is gaat ontsluiten", stelt Ferket. "Er zijn geen standaarden voor het DSO en die moeten er wel snel komen als je een samenhangend geheel wil optuigen. Definieer voor je gaat bouwen standaarden over wat er in mag zitten en hoe en met wat het moet gaan koppelen. Ga niet meteen nieuwe landelijke voorzieningen of databases inrichten." Koenders: "Er is nu ook weinig samenhang tussen alles wat er al is. Daar één geheel van maken is wel te doen, maar dan moeten de randvoorwaarden wel duidelijk zijn. Er zijn heel veel hordes te nemen en beleidsmakers moeten zich er niet vanaf maken met te zeggen: dat zijn details. Er worden allerlei concepten gebruikt waarvan je weet: dit is niet haalbaar. Bijvoorbeeld alle antwoorden genereren met één klik op de kaart. Daar zit heel veel achter dat je eerst helemaal goed moet hebben en dat is ontzettend ingewikkeld. Ik ben zelf meer van de stijl: doe maar een realistische verwachting en probeer dat dan waar te maken."

COÖPERATIEVE UITVOERINGSORGANISATIE

Op de Algemene Ledenvergadering van de VNG werd in juni besloten om bijna 27 miljoen euro uit het gemeentefonds beschikbaar te stellen om de Digitale Agenda Dienstverlening en Informatiebeleid 2020 te kunnen realiseren. Daarvan is 3,6 miljoen bestemd voor een project over de 'Informatievoorziening Omgevingswet' en ruim 2,5 miljoen voor het inrichten van

Er worden concepten gebruikt waarvan je weet: dit is niet haalbaar

Hof wil geen broddelwerk

Het gaat hier niet om één toneelstuk, maar om een heel theaterfestival

een 'intergemeentelijke coöperatieve uitvoeringsorganisatie'. Het is nog onduidelijk wat de rol van die organisatie precies wordt. Volgens Gooskens roept dat de vraag op of de VNG de Informatievoorziening Omgevingswet gaat invullen met softwareleveranciers die voor eigen rekening en risico software ontwikkelen, of dat via aanbestedingen eenmalig software wordt ontwikkeld die aan alle 390 gemeenten beschikbaar wordt gesteld. Hij pleit voor een mengvorm van marktwerking en collectivisering.

"Het geforceerd afstand nemen van de huidige softwareleveranciers brengt het risico van grote en onbeheersbare ICT-projecten met zich mee waar de commissie-Elias nadrukkelijk voor heeft gewaarschuwd." Gooskens voorziet voldoende aanbod van leveranciers voor de onderdelen die samen het DSO moeten gaan vormen. In zijn onlangs gepubliceerde whitepaper 'De Gijzeling' stelt hij dat er in de gemeentelijke softwaremarkt nauwelijks nieuwe toetreders zijn als gevolg van complexe standaardisatie, maar de kansen voor nieuwe toetreders nemen volgens hem toe indien partijen zich niet meteen hoeven te conformeren aan al te complexe standaarden. Naast spelers als Centric, PinkRocade (Stadsbeheer) en de combinatie Green Valley/Roxit ziet hij ook kansen voor aanbieders uit de hoek van de advies- en ingenieursbureaus en voor de Conxillium Groep met Procura, Geotax en Urbidata.

FESTIVAL

Bij Centric lopen ze ondanks alle onduidelijkheid over de wensen van de diverse overheidslagen die bij de Omgevingswet betrokken zijn en het nog ontbreken van een heldere uitwerking van de nieuwe Wet langs de lijn al warm. Ferket: "We zijn wel al begonnen, samen met partners, zoveel mogelijk zaken in te vullen. We doen allerlei pilots en hopen dat we vervolgstappen kunnen maken als er meer duidelijkheid komt. Er wordt nog te weinig ingezet op standaarden, daar zit nu helaas geen governance-structuur op." Roxit vormt inmiddels zakelijk een combinatie met Green Valley, leverancier van onder andere zaaksystemen. Gemeentelijke websites zijn hun grootste business. Koenders: "Ons hele bedrijf draait om de Omgevingswet, dus wij zullen het er niet zo gauw bij laten zitten. Wij gaan niets aanpassen, we gaan het opnieuw bouwen, want het wordt dermate anders dat we het echt helemaal anders moeten doen. De all-in-one oplossingen, de combinatie van workflow- en kennissystemen, gaan dit niet trekken. Wij gaan er daarbij vanuit dat mensen hun eigen zaakstelsel willen kiezen met daarnaast specifieke software voor specifieke taken. Ik ben overigens bang dat een regisseur voor het DSO niet voldoet. Het gaat hier niet om één toneelstuk, maar om een heel theaterfestival. Het minste wat je dan nodig hebt is een festivaldirecteur."

En wat in het geval dat overheidspartijen kiezen voor het vooral zelf ontwikkelen van maatwerkoplossingen? Koenders: "Dat gaan ze vast wel doen en ze beloven steeds dat ze dat alleen maar op basisniveau doen, maar dat moet allemaal nog uitkristalliseren. Dit en volgend jaar moet er nog veel duidelijk worden."

In een reactie zegt een woordvoerder van de VNG: "Het proces rond de ontwikkeling van een DSO vullen wij stapsgewijs in. Daar waar het de informatievoorziening aangaat, specifiek de te hanteren software, behelst dat een fase in het proces die te zijner tijd specifiek wordt bezien."

Sinds de aanslagen van 9/11 is er een stortvloed van anti-terreurmaatregelen aangenomen. Vaak worden die aangenomen in grote haast, onder druk van de publieke opinie, en met niet al te veel oog voor feiten en onderbouwing. Het verbaast dan ook niet dat veel maatregelen achteraf door de rechter naar de papierversnipperaars worden verwezen. Dat gebeurde met de Richtlijn Bewaarplicht Telecomgegevens en met de Safe Harbour-regeling. Op 8 september bracht de Advocaat-Generaal van het Hof een opinie uit over het gebruik van passagiersgegevens, ook bekend als PNR (Passenger Name Records). Het Hof moet nog een definitieve opinie aannemen, maar in de meeste gevallen wordt het oordeel van de Advocaat-Generaal gevolgd.

De aanleiding was een verzoek van het Europees Parlement, onder aanvoering van ondergetekende als rapporteur, aan het Europees Hof van Justitie, om zich uit te spreken over de verenigbaarheid van de grootschalige opslag van PNR met het EU Handvest van de Grondrechten. De Advocaat-Generaal stelt dat het akkoord tussen de EU en Canada in de huidige vorm in strijd is met het Handvest van de Grondrechten en met de Europese privacywetgeving. Hij concludeert tevens dat de rechtsgrondslag voor dit akkoord niet volstaat. Het is niet goed afgebakend voor welke doelen de PNR mogen worden gebruikt; waarom Canada de gegevens vijf jaar mag opslaan is ook niet met objectieve feiten onderbouwd. Ook

maakt hij bezwaar tegen het ongericht opslaan van alle passagiersgegevens, een sleepnetmethode.

Een baanbrekende opinie, die grote gevolgen kan hebben. Als het Hof het advies van de Advocaat-Generaal volgt, kan het Europees Parlement niet met goed fatsoen het akkoord met Canada ongewijzigd aannemen. De Europese Unie heeft daarnaast niet alleen dergelijke akkoorden met Canada, maar ook met de VS en Australië. De definitieve opinie van het Hof is niet bindend, maar zal naar verwachting verstrekkende gevolgen hebben voor andere wetten en akkoorden inzake gegevensopslag, zoals de EU Richtlijn voor de opslag van PNR binnen de EU, of de akkoorden met de VS inzake doorgifte van PNR en bankgegevens. Nieuwe initiatieven zullen ook onder de loep moeten worden genomen.

Want juist als het gaat om onze veiligheid, mogen we geen broddelwerk afleveren. Na dit zoveelste debacle moet er een einde komen aan het seriematig en onzorgvuldig aannemen van wetten die de gerechtelijke toets niet kunnen doorstaan. De opinie van de Advocaat-Generaal geeft heldere richtlijnen hoe het PNR-akkoord wél in lijn kan worden gebracht met EU-wetten en -verdragen. Het is prima mogelijk terreur te bestrijden binnen de kaders van de rechtsstaat. En is het nu niet juist die rechtsstaat die we willen beschermen tegen terreur?



Sophie in 't Veld
Lid van het Europees
Parlement voor D66

Het tweede iBestuur Mobility congres is een work-in-progress. Ruim twintig overheidsorganisaties – van gemeenten tot het Mobile Competence Center van de Belastingdienst – markt, onderwijs en startups brengen in co-creatie online en tijdens besloten bijeenkomsten nog onontgonnen gebieden op het snijvlak van overheid en mobility in kaart. Van een overheidsbreed ontwikkelplatform tot security, van blockchain tot duurzaam mobiel en stressvrij 24/7 bereikbaar. Begin 2017 presenteren de deelnemers de nieuwe ‘mobiele landkaart’ tijdens het iBestuur Mobility Congres 2017.

Belastingdienst voorop

met apps

In het Mobile Competence Centre van de Belastingdienst in Apeldoorn ontwerpt, ontwikkelt en bouwt een team van zestig mensen apps voor interne en externe klanten. Manager Toine Veenhuis won er een mooie prijs voor.

In 2012 startte de Belastingdienst het Mobile Competence Centre (MCC), een zelfstandige afdeling aan het eind van één van de ruime ondergrondse gangen van het Walterboscomplex in Apeldoorn. Het kreeg één doel: het ontwerpen en bouwen van mobiele oplossingen in de vorm van apps. Oprichter en manager Toine Veenhuis: “De noodzaak kwam eigenlijk binnensijpelen uit het privéleven. In huiselijke sfeer werken we bijna allemaal met apps op onze smartphones en tablets. Waarom dan op het werk niet? Collega’s in de buitendienst zeulden vaak nog papieren dossiers mee. Binnen zaten we achter zware laptops of desktops. Dat moest toch anders kunnen?”

Bijkomend voordeel is dat tablets in het geval van de Belastingdienst goedkoper zijn in aanschaf, beheer en onderhoud. De Belastingdienst koos voor iPads omdat iOS-software solide is gebleken en goed te beveiligen. Medewerkers mogen kiezen welke smartphone ze zelf gebruiken. Android of iOS maakt niet uit, zolang ze maar beveiligd zijn middels het Mobile Device Management-platform MobileIron. Dit versleutelt data en biedt extra toegangs- en verbindingbeveiliging.

NIET MEER HEEN EN WEER

De eerste app die het licht zag was Fysiek Toezicht voor de Douane, die prompt twee Amerikaanse developersprijzen won in de categorie ‘Beste Enterprise App’. De app wordt gebruikt bij inspecties van goederen die Nederland binnenkomen. Omdat de douanemedewerkers alle benodigde gegevens bij de hand hebben (en niet heen en weer hoeven naar kantoor), kunnen ze meer controles uitvoeren op een dag en goederen sneller vrijgeven. En dat alles met minder papierwerk.

Een ander succesnummer is de Fiscale Surveillance-app. Surveillanten gaan langs bij beginnende ondernemers die ‘nog niet fiscaal op orde zijn’, zoals dat heet bij de Belastingdienst. Voorheen kozen de surveillanten ‘s morgens op kantoor een stapel dossiers uit die ze die dag in een bepaalde regio wilden afhandelen. Was de stapel op, dan moesten ze terugkomen voor



Verschillende apps van de Belastingdienst: Fysiek Toezicht (boven), Aangifte (geheel links), Deurwaarder (links) en Douane (onder). Met de Douane-app kunnen reizigers opzoeken welke goederen ze wel of niet mee mogen nemen vanuit het buitenland. Ook kan met de app berekend worden hoeveel belasting er eventueel betaald moet worden op mee-gebrachte producten.



Door Karina Meerman
Beeld MCC

Inmiddels heeft MCC zo'n 75 apps ontworpen en gebouwd

meer. Nu hebben ze vanaf de iPad toegang tot alle dossiers en in combinatie met een standaard kaarten-app is het veel eenvoudiger plannen. Is er tijd over, dan zijn nieuwe dossiers er eenvoudig bijgepakt. Evenmin hoeven mensen nog naar kantoor te komen. Zelf tijd en werk indelen: het is Het Nieuwe Werken in de praktijk.

ONDERDEEL VAN DE KETEN

Deze voorbeelden geven goed de essentie weer van wat een app is, zegt medewerker van het eerste uur Jeroen Dijkgraaf, klantmanager van het MCC. "Een app faciliteert plaats- en tijdonafhankelijk en taakgericht werken. Het is geen snelkoppeling naar een website. Het is een afgeleide van de grote keten. De app haalt data uit de keten, voegt waarde toe en brengt die verrijkte data weer terug in de keten."

Een voorbeeld hiervan is de Aangifte App, waarvoor voringevulde gegevens worden opgehaald, gecontroleerd en na goedkeuring worden teruggezonden.

Inmiddels heeft MCC zo'n 75 apps ontworpen en gebouwd. Daarvan heeft ze er veertig in eigen beheer. "Men weet ons inmiddels te vinden met ideeën", zegt Veenhuis. Externe klanten zijn Rijksuitvoerders zoals Rijkswaterstaat, UWV en Binnenlandse Zaken. Intern zijn de klanten de Douane, Belastingen en Toeslagen. Alle ideeën worden getoetst aan een aantal criteria. Verbeter het proces, klantcontact of imago en is het economisch verstandig? Veenhuis: "Vooral in het begin merkten wij dat klanten 'iets' wilden, maar niet hadden uitgedacht wat dat 'iets' precies was. Ons eerste gesprek met hen is een intake, waarin we het beeld helpen scherper te krijgen. We geven een idee van de begroting en daarna gaan we de diepte in."

Bij de start van het MCC werd het gros van de mensen uit de eigen organisatie geworven. Een klein aantal externen werd aangetrokken voor hun kennis van mobile development. Nu werken er zestig mensen, waarvan vijftig als app-ontwikkelaar. MCC ontwerpt en ontwikkelt de app en maakt hem klaar voor koppeling met het IT-landschap van de klant. Om snel te kunnen werken gebruiken ze de ontwikkelmethode scrum. Integratie doet de klant zelf, al dan niet onder supervisie van MCC.

PRIJS

Voor zijn werk in het MCC won Veenhuis op 10 juni van dit jaar de prijs voor ICT/Telecom Manager 2016 van de Branchevereniging ICT en Telecommunicatie Grootgebruikers. Hij haast zich te zeggen dat eigenlijk zijn hele team de prijs heeft gewonnen, maar hij presenteerde de casus aan jury en publiek. "Dit gaf ons de kans de Belastingdienst in een ander licht te zetten. Ieder jaar krijgen wij vijf of zes stagiaires van hogescholen, derde- of vierdejaars. Ik hoor bijna altijd hetzelfde van die gastjes: 'We dachten dat het een saaie boel zou zijn'. Maar ze gaan allemaal laaiend enthousiast weg. Omdat app-development van nu is, omdat we de nieuwste methoden en technologie gebruiken, omdat ze lekker mogen programmeren. En omdat wij bij het MCC zo cool zijn natuurlijk."

Computing has come a long way in 120 years. The good news: it still has a long way to go.

1890s – 1950s The Tabulating Era

Massive **growth** in people and things demanded single-purpose systems that could **count**.

For the first time, a program like US Social Security was possible.

1950s – Today The Programmable Era

The increasing **complexity** of business and society demanded multi-purpose systems that could apply logic to perform **pre-programmed tasks**.

For the first time, a feat like landing on the moon was possible.

Today The Cognitive Era

Continually changing **scale and complexity** require real-time judgment—systems that sense, learn and understand to help humans **make decisions and take action**.

With technology augmenting and extending human intelligence, it's difficult to imagine what's not possible.



Welcome to the Cognitive Era

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks of International Business Machines Corporation, registered in many jurisdictions worldwide. Other product and service names might be trademarks of IBM or other companies. A current list of IBM trademarks is available on the Web at ibm.com/legal/copytrade.shtml. © Copyright IBM Corporation 2016. P31381

Als het aan Marcel Broekhaar ligt, is Zwolle over een jaar of twee echt 'smart'. Als adviseur informatievoorziening bij de afdeling Onderzoek en Informatie van de gemeente Zwolle hoopt hij met zijn collega's de gemeente in toenemende mate te helpen met slimme, datagedreven antwoorden op maatschappelijke vraagstukken. Dat gebeurt al in het klein, zoals met een pilot waarbij moet blijken in welke buurt er voldoende sociale cohesie is om een participatieproject op te zetten (gebaseerd op bewonersonderzoek waarbij is gevraagd: 'hebt u wel eens iets gedaan voor een buurman of buurvrouw?').

Maar zoals in meer gemeenten leeft in Zwolle de gedachte dat er met 'big data' meer mogelijk is. "We zijn al een tijdje overtuigd van de mogelijkheid om hiermee smart oplossingen te ontwikkelen. Maar we wilden niet het wiel zelf uitvinden." Zwolle sloot zich aan bij het Living Lab van Geonovum – 'Making sense for society' – waarin ook Den Haag, Nijmegen en Eindhoven actief zijn. "De vraagstukken komen vanuit de gemeenten en je zoekt daarin de partnerschappen."

Vervolgens is rond het thema burgerkracht een zogeheten hackathon georganiseerd. "Dan ontstaat er wel iets concreets", zegt Broekhaar. Langzamerhand wordt duidelijk wat slimmeriken met data kunnen en ontstaat er bij 'de mensen van de inhoud' meer databewustzijn. "Een collega van mij zei: 'als ik

De gemeente nog beter laten functioneren en maatschappelijke vraagstukken met alle mogelijke data beantwoorden; dat proberen de initiatiefnemers van Smart Zwolle te realiseren. De geografische insteek is daarbij het uitgangspunt.



Foto: Aerofotostock

Onderweg naar Smart

erbij was geweest had ik kunnen aangeven dat we dit en dat nodig hebben'. Zo iets is precies waar we naar op zoek zijn."

Zwolle loopt op smart-gebied voorop, hoewel het met kleine stapjes gaat. Het helpt als er op bestuursniveau steun is voor dergelijke initiatieven. Het college staat er in elk geval welwillend tegenover, onder de strikte voorwaarde dat er wat de privacy betreft geen halve maatregelen worden genomen. Zo zijn er als volgende stap ook twee thema's naar boven gekomen: gastvrije binnenstad en klimaat. Voor het eerste thema hebben Broekhaar en zijn collega's (wederom in een hackathon) geëxperimenteerd met gegevens over de doorstroming van mensen in de binnenstad, op basis van vrijwillig gedeelde WiFi-data. "Mijn collega's willen bijvoorbeeld weten of mensen de straten om de grote winkelstraten heen ook weten te vinden. En belangrijk: komen ze dan ook terug? Dat kun je meten."

Geografische insteek

De gegevens die op die manier worden verzameld, belanden in het ArcGIS-platform van Esri. Zo'n geografisch informatie-systeem (GIS) is volgens Broekhaar onontbeerlijk. "Het mooie

van een GIS is dat dingen die niet hetzelfde zijn wel altijd een verband kunnen hebben, doordat hun locatie ze met elkaar verbindt. Om maar een voorbeeld te noemen: een verband tussen diefstal en hondenbezit. Die houding helpt om verbindingen te vinden in data. Bij sensoren speelt locatie bijna altijd een rol, dus redeneer je vanuit de geografie. "Smart data inwinnen, opslaan en verwerken verliest waarde als je het geografische aspect niet meeneemt."

Afgezien daarvan biedt het geografische uitgangspunt ook de mogelijkheid van mooie visualisaties op kaartmateriaal. "Om de dingen die van belang zijn goed te kunnen laten zien, heb je goede presentatiemogelijkheden nodig en daar is geografie er één van."

Visualisatie

Iets 'op de kaart zetten' geeft naast een verhelderend beeld ook soms kritische reacties, merkte Broekhaar. Hem werd door collega's van Sociale zaken gevraagd om ontvangers van een participatiebudget geografisch te visualiseren. "Ik heb dat alleen maar op de kaart gezet met punten. Meteen kwam de

vraag of dat wel mocht, want het was gevoelige informatie, terwijl het precies dezelfde informatie was; ik had het alleen op de kaart gezet. Daar kwamen hele discussies over op gang." Het toont in ieder geval aan dat uitermate zorgvuldig met gevoelige informatie moet worden omgesprongen. "Mensen die al met de data werken kunnen er op deze manier zinvolle dingen mee doen."

Het databewustzijn groeit wel. We haken nu steeds eerder aan bij nieuwe programma's, bijvoorbeeld op het gebied van het woningbeleid."

'Smart' betekent voor Broekhaar vooral samenwerken. "Samen gebruik maken van slimme technologie. Het gaat erom dat je vragen hebt en daarvoor vervolgens data en slimme tech-

Een avontuur met de nodige dynamiek

De gemeente doet uiteraard al langer onderzoek, maar de afdeling Onderzoek en Informatie waar Broekhaar deel van uitmaakt is nog maar een paar jaar oud. Onderzoekers, statistici, gegevensmanagers en functioneel applicatiebeheerders werken daar nu samen. "Die afdeling is ontstaan uit het besef dat data er echt toe doet en aangeeft hoe de stad ervoor staat. Er zijn allerlei gegevens die je steeds weer kunt gebruiken.

nologie bij elkaar kunt brengen." Dit najaar wil hij met zijn collega's gebruiken om het fundament voor Smart Zwolle te leggen, door publieke en private partijen te laten aanhaken die hierin een rol willen spelen. "Bijvoorbeeld in een soort Smart Zwolle Alliantie. Zo kun je samen leren. Ik ga ervan uit dat we onszelf in 2018 echt Smart Zwolle kunnen noemen."

De digitale transformatie van de overheid vraagt om slimme toepassingen die de dienstverlening aan burgers en bedrijven efficiënter én persoonlijker maken. Daarmee kan de overheid de slag maken van een uitvoerende naar een adviserende overheid, die optimaal aansluit bij de leefwereld van burgers en bedrijven.



Bedrijf en burger willen gemak

Digitale transformatie is dé trend voor organisaties wereldwijd, zo blijkt uit het onderzoek dat CGI elk jaar houdt onder duizend business- en technologieleiders uit tien sectoren in twintig landen. Bedrijven en overheden willen aansluiten bij de snel veranderende en digitaliserende samenleving. Dat geldt ook voor de Nederlandse overheid. Uit programma's als Digitaal 2017 en Compacte Rijksdienst wordt duidelijk hoe de overheid de dienstverlening aan burgers en bedrijven wil verbeteren en tegelijkertijd haar werk effectiever en efficiënter wil maken. De gekozen weg is echter niet altijd even logisch, stelt Hans de Preter, Public Sector Manager bij Everest: "De overheid is vooral bezig om bestaande processen te digitaliseren. Terwijl het in mijn optiek toch vooral moet gaan over het meer centraal stellen en ontzorgen van de burger, door dienstverlening op maat aan te bieden."

Johan de Jong, bij CGI Thoughtleader Dynamic Case Management & Digital Transformation, formuleert het als volgt: "Burgers en bedrijven hebben geen behoefte aan verbetering van de bestaande dienstverleningsprocessen.

Zij zijn vooral geïnteresseerd in de diensten en willen die het liefst met zo min mogelijk inspanningen afnemen. Dit kan de overheid bijvoorbeeld realiseren door gebruik te maken van informatie die zij al in huis heeft en door diensten proactief aan te bieden aan haar klanten. Een goed voorbeeld is hoe de Sociale Verzekeringsbank kinderbijslag toekent: wanneer je de geboorte van een kind hebt aangegeven bij de gemeente, krijg je kinderbijslag. Dat is het soort dienstverlening waar burgers op zitten te wachten."

Systemewereld én leefwereld

Het is een onderwerp dat vaak terugkomt in discussies over (overheids)dienstverlening: waarom een proces digitaliseren als het proces misschien wel overbodig is? Deze discussie haakt aan bij een ontwikkeling die de overheid volgens Everest en CGI doormaakt, van een overheid die nu vooral uitvoert naar een overheid die burgers en bedrijven adviseert. De Preter: "De overheid heeft zoveel gegevens over burgers en kan deze goed gebruiken om de burger te adviseren over de diensten die

in zijn situatie van toepassing zijn." De Jong voegt daaraan toe: "Een andere mogelijkheid is dat de overheid haar dienstverlening aansluit op gebeurtenissen die vanuit het perspectief van burgers en bedrijven relevant zijn. Bijvoorbeeld wanneer iemand bouwplannen heeft. Door uit te gaan van die bouwplannen kan de overheid vroegtijdig adviseren welke mogelijkheden er zijn en welke vergunningen moeten worden aangevraagd. In het geval van een adviserende overheid hoeft de burger zich niet te verdiepen in alle wet- en regelgeving, maar wordt deze automatisch geleid naar die diensten die van toepassing zijn." De Preter: "Dat is een proactieve overheid, dat is waar wat ons betreft de digitale transformatie over gaat."

CGI en Everest delen deze visie op digitale transformatie bij de overheid. Samen richten ze zich op met name uitvoeringsorganisaties, met de door Everest ontwikkelde software voor dynamisch case management (DCM), genaamd

Inspecties

Goedwillende bedrijven ontzorgen en inspecteurs optimaal ondersteunen zodat zij hun expertise kunnen gebruiken: dat betekent dynamisch case management op het gebied van inspecties. Elk bedrijf kan in zijn eigen dossier zijn gegevens bijhouden en de status van activiteiten zien. Men kan documenten uploaden, bijvoorbeeld foto's van een situatie die men moest verbeteren. Een herinspectie op locatie door de inspecteur is dan niet meer nodig. Dat scheelt tijd voor zowel het bedrijf als de inspecteur. Bovendien wordt het inspectieproces dat grotendeels bestond uit handmatige stappen deels geautomatiseerd. Inspectielijsten kunnen op locatie digitaal worden ingevuld en automatisch verwerkt in het centrale systeem. Overtypen is niet meer nodig, zodat de inspecteur tijd overhoudt om dat te doen waar zijn expertise toegevoegde waarde heeft.



Foto's: Dreamstime

Foto: Ted van de Weteringe

Subsidies

Een principe achter dynamisch case management is dat de overheid alle informatie die zij al heeft, gebruikt voor haar dienstverlening. Een goed voorbeeld van dat principe is het voorgevulde aangifteformulier van de Belastingdienst. Een ander voorbeeld: een agrariër die een bepaalde subsidie aanvraagt. Nu gaat hij daarvoor een proces door dat bij die subsidie hoort en weet hij aan het eind van het proces of hij de subsidie wel of niet krijgt. In dynamisch case management wordt alle informatie over deze agrariër gebundeld in zijn dossier en kan het systeem hem erop wijzen dat hij geen recht heeft op deze specifieke subsidie, maar mogelijk wel in aanmerking komt voor een andere subsidie.



afhankelijk van wat nodig is om de subsidie te beoordelen en indien mogelijk te verlenen. Het dynamisch case managementsysteem

bewaakt de volledigheid van het dossier en de termijnen waarbinnen bepaalde activiteiten moeten worden uitgevoerd. Alle betrokkenen, zowel het bedrijf dat de subsidie aanvraagt als de professional(s) bij de overheid, werken met dit ene dossier. Ook in de keten. Dit is een wezenlijk andere benadering dan hoe IT binnen de overheid meestal werkt.”

Alles wat gestandaardiseerd en geautomatiseerd kan worden, wordt uitgevoerd door het systeem zelf. Ook de aanvrager, de burger of het bedrijf, heeft een actieve rol: hij of zij kan zelf bijvoorbeeld documenten uploaden, gegevens bijhouden en heeft actueel inzicht in de status van de aanvraag. Dit soort zelfbediening is gangbaar bij het bedrijfsleven – denk aan internetbankieren – en komt op deze manier ook voor de overheid beschikbaar.

Blueriq. Deze stelt kortweg de overheid in staat om bij haar dienstverlening de leefwereld van de burger of het bedrijf centraal te stellen, gebruikmakend van alle informatie en kennis die in de bestaande IT-overheidssystemen zit. De software verbindt op deze manier als het ware de systeemwereld van de overheid, met haar regels en processen, met de leefwereld van de burger.

De burger is de basis

De Jong: “In de huidige IT-systemen zijn wet- en regelgeving en de daarbij behorende processen vaak ‘hard ingebakken’ en daardoor heel lastig of niet aan te passen aan veranderende omstandigheden.” Een overheid die de leefwereld van de burger centraal wil stellen en bijvoorbeeld wil inspelen op levensgebeurtenissen, loopt in de praktijk daardoor tegen de belemmeringen van haar IT-systemen aan, stelt hij. Terwijl het centraal stellen van burgers en bedrijven in overheidsdienstverlening wel een ambitie is van de overheid. Dynamisch case management biedt hier een oplossing, omdat daarin het zaakdossier van de burger of het bedrijf de basis is, vertelt Herman Mansveld, senior business consultant bij Everest: “Neem een complexe subsidieaanvraag door een bedrijf. De gegevens die nodig zijn voor dit dossier komen uit diverse bronssystemen en waarschijnlijk gebruikt de overheid ook voor het proces meerdere systemen. In DCM wordt het hele proces gekoppeld aan het dossier van deze aanvraag. Alleen de relevante activiteiten uit het proces worden getoond,

Burgers en bedrijven kijken niet naar de processen, maar naar de diensten

Persoonlijke dienstverlening

Met dynamisch case management wordt veel werk geautomatiseerd of door de burger zelf gedaan. Hoe past dit in de visie van de overheid om dienstverlening enerzijds efficiënt en anderzijds persoonlijk te houden? Het bijt elkaar niet, zegt Mansveld. Integendeel: “Juist door professionals het werk uit handen te nemen dat geautomatiseerd kan gebeuren, houden zij tijd over voor dingen waarmee zij echt het verschil kunnen maken. In persoonlijke dienstverlening, in het zoeken van de juiste oplossingen voor het vraagstuk van een burger of bedrijf.” Op deze manier ondersteunt dynamisch case



vlnr: Johan de Jong (CGI), Hans de Preter en Herman Mansveld (Everest)

management de transformatie van de overheid als uitvoerder naar de overheid als adviseur. Door het standaardwerk te automatiseren wordt het werk voor de professionals zelf bovendien interessanter. De Preter: “Eigenlijk illustreert dit wat de overheid zelf ook vaak zegt over IT: er verdwijnt werk, maar het werk dat resteert geeft ruimte voor zeggenschap en vakmanschap en is daardoor zingevender.” Uit het gesprek met de heren blijkt dat dynamisch case management weliswaar een technologische oplossing biedt, maar dat het succesvol gebruiken ervan met name organisatorisch van aard is. De Preter: “Dit is geen IT-feestje, maar een wezenlijk andere manier van werken en organiseren. Het vraagt om een organisatorische- en wellicht ook om een cultuurverandering.”

Happy flow

DCM kan het dossier van de klant centraal stellen doordat de techniek wezenlijk anders werkt dan bij meer traditionele software. De Preter: “In de traditionele manier van werken worden alle, meestal productgerichte en daardoor weinig klantgerichte, procesvarianten uitgewerkt en vervolgens rigide in een systeem vertaald. Niet alleen voor de zogenoemde ‘happy flow’ maar ook voor alle uitzonderingssituaties die hierop kunnen optreden. Alle varianten worden uitgetekend en

geprogrammeerd. Het gevolg is een zeer complex IT-systeem, dat ten eerste lang duurt om te implementeren en ten tweede heel lastig is aan te passen aan veranderende omstandigheden. In onze optiek past dat niet meer bij deze tijd. Daarom werken wij op een andere manier.” Bij dynamisch case management worden de verschillende processtappen afzonderlijk geprogrammeerd en alleen ingezet waar ze nodig zijn om het doel te bereiken. Bovendien kunnen deze processtappen worden hergebruikt in verschillende processen.

Blueriq werkt met modellen die het mogelijk maken dat een uitgetekend proces direct uitvoerbaar is. Hierdoor wordt snel zichtbaar hoe het gaat werken. “Eén voordeel van deze manier van werken is dat er begonnen kan worden met de meest gebruikte processen. Dat gebeurt in korte trajecten en als bewezen is dat het werkt, ontwikkelen we verder en maken we waar mogelijk hergebruik van al gerealiseerde modellen. Veel van onze klanten doen het op deze manier”, vertelt De Jong. De Preter: “Zo ondersteunt DCM een wendbare organisatie, die kan meebewegen met veranderingen in de organisatie en de samenleving, nieuwe wet- en regelgeving en nieuwe technologische mogelijkheden. Zoals mobiele toegang. Daardoor helpt het de overheid met haar digitale transformatie.”

Bestuurders lijken niet te beseffen dat de bal bij hen ligt als het gaat om de opbouw en toegankelijkheid van archieven. Zij zijn toch echt wettelijk verplicht om goed te zorgen voor de informatie die de overheid genereert en beheert. Daar zijn wat simpele stappen voor te zetten.

Eerder dit jaar was ik bij een bijeenkomst over het duurzaam beheer van informatie voor bestuurders en (laat ik ons zo maar noemen) 'informatiemensen'. Daar stelde een bestuurder tot mijn verbijstering dat 'de bestuurders door de ambtenaren verleid moeten worden om het onderwerp van belang te vinden'. Pardon? Hier ligt de bal toch echt bij de bestuurders! Er zijn er te weinig die waarmaken wat ze volgens de wet zijn: zorgdrager!

Al sinds de jaren negentig van de vorige eeuw waarschuwen instanties als de Algemene Rekenkamer, de Rijksinspectie en talloze gemeentelijke rekenkamers en inspecteurs dat het niet goed gaat met het zorgen voor digitale informatie die de neerslag vormt van het handelen van de overheid. We noemen die informatie ook wel: archieven.

KLAGEN

Niet alleen de experts signaleren al zo'n 20 jaar dat de overheid beter op zijn informatie moet letten, ook politici doen dat. Maar dan alleen als ze er zelf last van hebben. Het gebeurt regelmatig dat gekozen raadsleden en Kamerleden klagen over het gegeven dat informatie bij gemeenten, rijksinstellingen of andere overheidsorganisaties niet, of anders slechts na veel moeite beschikbaar is. Zo klaagde de raadscommissie daarover in 2010 bij de Noord-Zuidlijn in Amsterdam. Dat ging zelfs zover dat de commis-

Waar is de informatievolwassen bestuurder?

sie stelde dat de wethouder (dus de zorgdrager die toegankelijkheid moet waarborgen) archiefstukken niet beschikbaar wilde stellen. De gecontroleerde speelde de baas over de controleur. Bij het recente onderzoek naar het Fyra-debacle was het niet anders. En de commissie-Elias klaagde al over hetzelfde. Het bizarre is dat geen van die commissies heeft aanbevelen om het beheer van de informatie flink te verbeteren. De kans is dus ook groot dat een kamercommissie bij het volgende schandaal weer hetzelfde constateert, zonder dat er iets gebeurt. Politici ijveren ook zelden voor investeringen om de beschikbaarheid van informatie te verbeteren.

In de laatste jaren zijn nieuwe wetten en regels vastgesteld op informatiegebied. En dat zal de komende jaren doorgaan. Belangrijke nieuwe wetten bij ons zijn de Wet hergebruik van overheidsinformatie en de aanstaande Wet open overheid. Daarnaast is de regelgeving inzake privacy aangescherpt. Als overheden bescherming van persoonsgegevens van bur-



hoeven te worden om in te zien wat daar belangrijk aan is?

De digitalisering van de wereld is een veel te overweldigend fenomeen om volledig te overzien door wie dan ook. Dat zou een extra reden moeten zijn om vol in te zetten op goede zorg voor informatie, zodat duurzaamheid zoveel mogelijk geborgd wordt. Na een jaar of dertig experimenteren hebben we informatievolwassen bestuurders nodig. Die handelen naar wat ze zijn: zorgdragers.

BESTUURDER AAN ZET

Wat kan een bestuurder doen om beter te zorgen voor overheidsinformatie in deze dynamische tijden?

- De enige manier om in een digitale wereld zekerheid te verkrijgen dat informatie goed wordt bewaard, is om het meteen bij het begin te regelen. Achteraf een digitaal archief op orde krijgen is een praktische onmogelijkheid. Zorg ervoor dat 'archiving by Design' in de praktijk wordt gebracht. Eis dit in de ontwikkeling van ieder nieuw project of programma.
- Gelukkig is het zo dat veel bestuurders inmiddels beseffen hoe belangrijk privacy en informatieveiligheid zijn. Het is handig om van die 2-eenheid een 3-eenheid te maken: governance op informatie veronderstelt dat privacy, veiligheid én beheer altijd goed geregeld zijn! Zorg ervoor dat die onderwerpen als 3-eenheid in ieder beleidsstuk, plan of programma aan de orde komen.
- De meest concrete tip: zorg ervoor dat in besluitvorming altijd wordt nagegaan welke maatregelen genomen moeten worden om de zorg voor informatie te waarborgen. Geen besluit zonder item over concrete maatregelen ten aanzien van de zorg voor informatie.

In de informatiemaatschappij is ICT maar een deel van het verhaal. Een werkelijk informatievolwassen maatschappij beschikt natuurlijk over infrastructuur maar heeft bovenal kennis, inzicht en vaardigheden nodig om informatie te kunnen begrijpen en te kunnen verwerken. Met een Generieke Digitale Infrastructuur alleen kom je er dus bij lange na niet. Er is vooral kennis en inzicht in de waarde van de informatie zelf nodig. En die waarde blijft alleen behouden als goed voor die informatie wordt gezorgd. Een informatievolwassen bestuurder is derhalve een bestuurder die zelfstandig en betrokken handelt naar wat hij is: een zorgdrager. En die zichzelf dus prima kan verleiden.

Frans Smit is senior beleidsmedewerker bij de Gemeente Almere, docent, schrijver en lid van de adviescommissie Archieven van de VNG. Deze bijdrage is op persoonlijke titel.

Door **Frans Smit**
Beeld **Dreamstime**

Meer aandacht voor de *baten*

Een goede business case is belangrijk bij grote ICT-projecten binnen de overheid. Maar of het project de genoemde baten ook daadwerkelijk realiseert, is veelal bijzaak. Daar is wel wat aan te doen.

Het zodanig sturen van programma's en projecten dat de in de business case voorgespiegelde baten ook daadwerkelijk gerealiseerd worden, staat bekend als batenmanagement. Hoewel het een evident onderdeel van die programma's en projecten lijkt, zien we echt batenmanagement in de praktijk nog relatief weinig terug. De invulling ervan blijft nogal mager. Daarvoor zijn een paar oorzaken te bedenken.

De opdrachtgever voor een programma is bijvoorbeeld vaak niet integraal verantwoordelijk voor zowel het realiseren van de ICT-voorzieningen (of andere producten) als voor de 'business changes' (de organisationele aanpassingen) die nodig zijn om de baten te realiseren. Project- en programmanagers neigen ertoe hun project/programma 'af te scopen'. Het realiseren van de business changes is dan veelal een lijnverantwoordelijkheid die de programmamanager niet kan en wil overnemen. Begrijpelijk, maar de 'lijn' heeft meer aan het hoofd en is vaak primair bezig de dagelijkse gang van zaken goed te laten verlopen. Hiermee hangt samen dat kosten en ICT-voorzieningen 'hard' zijn. Baten en organisatieaanpassingen zijn veel 'zachter', dus lastig om precies te definiëren, te kwantificeren en te sturen.

In de tijd gaan de kosten en het realiseren van voorzieningen vooraf aan business changes en het realiseren van baten. Gevolg is dat degene die het programma of project start nauwelijks aangesproken kan worden op het daadwerkelijk realiseren van de baten ('après nous le déluge').

WAT HET IS

Voor een uitvoerige beschrijving van batenmanagement verwijzen we naar de literatuur (zie kader). Een belangrijk instrument is de batenkaart. Die laat zien wat de doelen zijn waaraan het programma moet bijdragen, welke baten het programma daarvoor moet realiseren, welke veranderingen in werkwijze daarvoor nodig zijn en welke producten gerealiseerd moeten worden om de veranderingen te kunnen doorvoeren. Ook de negatieve baten (lasten) komen in beeld. Een belangrijke opmerking hierbij is dat je niet alle baten hoeft te kwantificeren in financiële termen. Dat kan niet altijd en het is zaak ervoor te zorgen dat niet alleen financiële baten en lasten meetellen. Vervolgens gaat het erom de batenkaart

[Praktijkvoorbeeld]

Standaarden

Bureau Forum Standaardisatie (BFS) bevordert leveranciersafhankelijkheid en het goed stromen van informatie door het afdwingen van het toepassen van open standaarden. Zij waren in 2015 wezenlijk geïnteresseerd in het antwoord op de vraag waarom het zoveel moeite kost om hun richtlijn uitgevoerd te krijgen in de praktijk.

Ze waren heel nieuwsgierig en sterk gedreven om hun richtlijn toe te laten passen. Door nadrukkelijk te vragen naar hoe-het-echt-in-elkaar-steekt, geen genoegen te nemen met abstracte redeneringen en de discussie aan te gaan, gaf BFS nadrukkelijk richting aan een onderzoek waartoe in 2015 werd besloten.

Forum Standaardisatie was door die benadering in staat de uitkomsten van het onderzoek te accepteren – en sterker nog: te vertalen in hun handelen. Daarbij kwam naar voren dat het er in hun geval niet altijd om gaat te investeren in regels, controle en kennis, maar ook in marketing: op een slimme manier op zoek gaan naar doelgroepen met een groot uitstralingseffect, zodat met een ander soort moeite een resultaat met groot uitstralingseffect kan worden bereikt.

Wat hier opvalt:

- Hier is te zien dat de specialisten het realiseren van de baten van hun product als onderdeel van hun activiteiten gaan zien.
- Er wordt een vorm van 'kritiekemassastrategie' toegepast door op zoek te gaan naar doelgroepen met een groot uitstralingseffect. Door deze aan boord te krijgen komt de sneeuwbal aan het rollen.

[Praktijkvoorbeeld]

Kenniscentrum STOUT

STOUT (STelselOplossingen en -UitvoeringsTraject) was een kenniscentrum dat de ketenwerking van de afzonderlijke registraties moest helpen optimaliseren. Dit bleek een heel complex proces, waarbij allerlei departementen en uitvoeringsorganisaties met elkaar moesten samenwerken, terwijl veel van de deelnemers uiteenlopende belangen hadden.

Omdat het inzetten van een kenniscentrum door een aantal deelnemers in het overleg als nuttig werd ervaren, kwam er budget voor het kenniscentrum.

Door dit kenniscentrum ontstond overzicht en inzicht waardoor de keten van losse onderdelen (registraties, voorzieningen, et cetera) aaneen kon worden gesmeed en dat gebruikers hielp bij het toepassen van het aanbod.

Het resultaat is vervolgens in beheer genomen. Maar uiteindelijk kon het kenniscentrum slechts in zeer beperkte vorm blijven bestaan. Het collectief wilde hier geen geld voor fourneren. Een belangrijke reden hiervoor was de overtuiging dat als gebruikers meer kennis willen voor het toepassen, zij die dan zelf maar moeten organiseren. Hierbij werd voorbijgegaan aan het feit dat een afzonderlijke organisatie vaak niet direct baat heeft bij de toepassing die meerwaarde oplevert in de keten.

Wat opvalt in deze casus vanuit batenmanagement-perspectief:

- De baten voor deelnemers verschillen; er is geen eenduidig beeld met voldoende draagvlak bij de stakeholders over de te realiseren baten. Een aantal individuele deelnemers voelt op dat moment onvoldoende urgentie om de baten voor het geheel te realiseren. Het was erg moeilijk het onderwerp 'realiseren van baten' goed te agenderen.
- Het blijkt mogelijk een project (het kenniscentrum) te starten zonder dat dit eenduidige beeld over de baten er is. Er is geen commitment aan het gebruiken van producten van het kenniscentrum waarmee baten zijn te realiseren.
- Voor een programmamanager is het een dilemma of je onder zulke condities moet beginnen aan een kenniscentrum. In een bestuurlijk ingewikkeld veld kan echter blijken dat het initiatief in een later stadium de wind in de zeilen krijgt. Een beperkte investering in een experiment kan dan toch verantwoord zijn.

daadwerkelijk te gebruiken bij het vormgeven en het sturen van een programma.

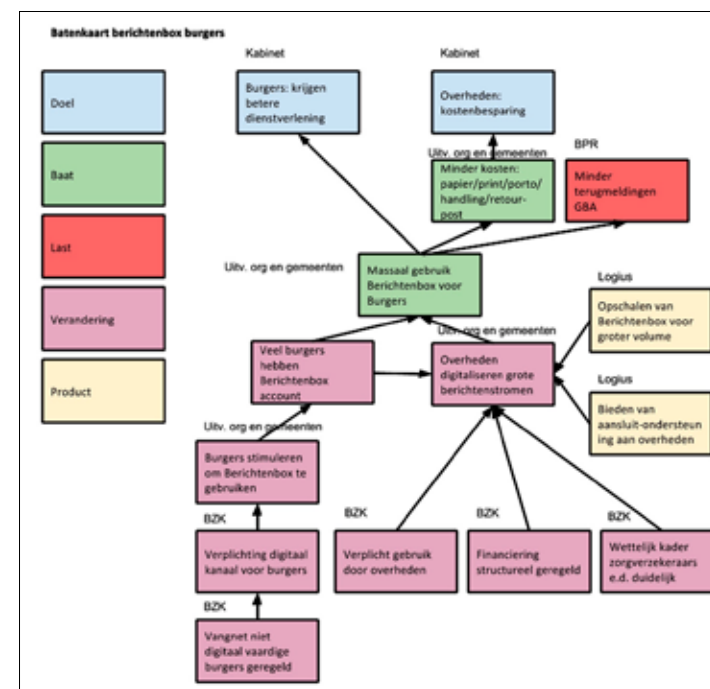
EIGEN ERVARINGEN

Het is soms best lastig om aan batenmanagement te doen, maar niet onmogelijk; al kan lang niet altijd het onderste uit de kan worden gehaald. Dat wordt duidelijk uit een aantal praktijkvoorbeelden waarbij ook patronen een rol speelden die batenmanagement in de weg zitten.

WAT TE DOEN

De drie casussen laten enigszins zien wat werken met de baten voor ogen betekent. Voorop staat dat betrokkenen niet alleen moeten denken in termen van het opleveren van producten, maar ook van het bereiken van doelen. En dat ze daarbij actief moeten omgaan met het risico dat dat meebrengt voor de reikwijdte van het project of programma. Maar wat kan een programmamanager doen die constateert dat er in zijn of haar opdracht onvoldoende aandacht is voor sturing op het realiseren van de baten?

- Ons advies is om ieder geval een batenkaart te (laten) ontwikkelen. Deze brengt de samenhang tussen baten, benodigde voorzieningen en nodige veranderingen in werkprocessen en organisatie (de 'business changes') in beeld. Een batenkaart wordt bij voorkeur ontwikkeld in workshops met de stakeholders onder begeleiding van een ervaren procesbegeleider. Hiermee kan de discussie op gang komen over de eventuele noodzaak van de verbreding van de scope van het programma met het stimuleren en ondersteunen van 'de lijn' met het realiseren van de 'business changes'.
- Voer op basis van de batenkaart ook de discussie over de governance van het programma: wie is de eigenaar van de baten en wie is verantwoordelijk voor de realisatie van de 'business changes'? Die verantwoordelijkheid moet een onderdeel zijn van de governance van het programma.
- Analyseer de 'micro business cases'. Daaronder verstaan we de business case die er is voor een individuele partij om aan te sluiten op een infrastructurele voorziening die een programma realiseert (bijvoorbeeld een berichtenbox of een basisregistratie). Een 'macro business case' veronderstelt vaak dat 'iedereen meedoet', maar dat zal alleen gebeuren als dat voor de individuele partijen ook interessant is en voldoende prioriteit krijgt. Uit de analyse van de micro business cases wordt duidelijk wat ervoor nodig is om die individuele partijen over de streep te trekken. En die acties moeten uiteraard onderdeel van het programma worden.



Voorbeeld van een mogelijke batenkaart voor de 'berichtenbox burgers'.

- Ontwikkel een 'kritiekemassastrategie'. In veel gevallen zal blijken dat de micro business cases pas positief zijn als voldoende partijen op de voorziening zijn aangesloten. Er is dan sprake van een kip-ei-probleem. De vraag is met welke strategie de kritieke massa, die nodig is om de sneeuwbal aan het rollen te krijgen, gerealiseerd kan worden.

Tim Berkelaar is adviseur bij ICTU.

Marthe Fuld is programmamanager bij I-Interim Rijk.

[Praktijkvoorbeeld]

BAG

Al in de vooronderzoeksfase van project BAG (Basisregistraties Adressen en Gebouwen) waren er vragen als: hoe denken we dat betrokkenen de registratie kunnen invoeren en kunnen gebruiken? De toen gebruikte en als zeer goed bekend staande business case-methodiek hield hier geen rekening mee.

Toen het project een eindje op streek was, bleek duidelijk dat de doelgroep veelal geen of weinig idee had van hoe men de invoering ter hand zou kunnen nemen. Die doelgroep betrof toen meer dan vierhonderd gemeenten. Die konden zeker wat hulp gebruiken met het daadwerkelijk in gebruik nemen van de registratie. Het benodigde budget werd door het toenmalige VROM bijeen gegaard voor de implementatie (dat wil zeggen kennisoverdracht en voortgangsmonitoring). Met hulp aan (en inspanningen door) de gemeenten kon het departement de doelstelling hierdoor met succes realiseren.

Vanuit het perspectief van 'toepassen batenmanagement' valt het volgende op:

- De programmamanager doorbreekt hier de neiging tot 'afscopen' van het programma tot datgene wat relatief eenvoudig te beheersen is (het leveren van een centrale technische voorziening) en stelt juist de vraag naar wat er gedaan kan worden om ook daadwerkelijk gebruik te realiseren.
- De opdrachtgever is overtuigd van de noodzaak tot brede scope van het programma en faciliteert deze (door budget te organiseren voor de gevraagde ondersteuning en door support op bestuurlijk niveau).
- Er is gekeken naar de 'micro business case': wat betekent het voor een individuele organisatie om aan te sluiten?

Literatuur

Een greep uit de literatuur over batenmanagement:

- R.M. Hof, *De kleine MSP, Managing Successful Programmes*, BIM Media, 2011

- Ward & Daniel, *Benefits Management*, Wiley&Sons, 2006
- Gerald Bradley, *Benefit realization Management*, Taylor & Amp, 2010
- Michiel van der Molen, *Batenmanagement draait om mensen*, van Duuren Management 2013



Profielschets: goede opdrachtgever

De opdrachtgever van een groot ICT-project bij de overheid moet:

- o met dynamiek kunnen omgaan en toch rust creëren;
- o iets afweten van IT-architectuur;
- o de complexiteit van uitvoeringsprojecten doorgronden;
- o weten wat niet te delegeren is;
- o multidisciplinair denken én
- o pijnlijke ingrepen durven doen.

En ondertussen natuurlijk wel:

- o vriendelijk blijven en vertrouwen wekken.

(Geen wonder dat zulke mensen – nog – zeldzaam zijn.)

Door **Freek Blankena**
Beeld **Archief**

38

iBestu

In alles wat er is geschreven en gesproken over wat er toch allemaal misgaat bij die grote ICT-projecten bij de overheid, komt één term vaak terug: opdrachtgeverschap. De commissie-Elias noemt in haar twee jaar geleden verschenen rapport 'Grip op ICT' het gebrek aan professioneel opdrachtgeverschap als één van de oorzaken van de problemen. Maar wat is dat dan precies, goed opdrachtgeverschap? Het is een term die menig deskundige gebruikt, maar een pasklare definitie blijkt desgevraagd niet eenvoudig.

"Projecten die de dienstverlening raken en ICT-projecten die de eigen organisatie-inrichting raken en die in het verlengde liggen van wet- en regelgeving, zijn naar hun aard multidisciplinair en vragen dus ook een opdrachtgeverschap dat die verschillende aspecten op een adequate manier meegeeft aan het programmamanagement dat het moet uitvoeren", zegt Jaap Uijlenbroek, bijzonder hoogleraar Arbeidsverhoudingen in de publieke sector en DG Rijksvastgoed en Bedrijfsvoering Rijk. "Een goede opdrachtgever is dan ook in staat om van al die aspecten duidelijk te maken wat het moet opleveren." Daarnaast moet hij volgens Uijlenbroek energie steken in het 'omgevingsmanagement'. "De vraag is: is een opdrachtgever in staat die verschillende aspecten – ICT, organisatie-ontwikkeling, beleid, wet- en regelgeving – bij elkaar te brengen op een manier dat hij het stabiel weet te houden voor de ICT-ontwikkelaars?"

GEHEIMTAAL

ICT voegt een extra dimensie toe aan een groeiend aantal overheidsprojecten, ziet ook ex-CIO Rijk Maarten Hillenaar, nu principal consultant Software Improvement Group en 'Smart City Lead' bij de gemeente Den Haag. "Een opdrachtgever moet zich ervan bewust zijn van dat hij niet om dat onderwerp heen kan lopen. Dat lijkt een open deur maar je ziet dat er in de ogen van bestuurders een soort geheimgaas is ontstaan. ICT'ers gebruiken een jargon dat niet altijd uitnodigend is en introduceren regelmatig nieuwe woorden. Zijn we net gewend aan de cloud en dan komt er plotseling 'blockchain' en 'DevOps' bij. Voor de klassieke bestuurder was het een onderwerp waar hij een mannetje voor had." Ook die bestuurder moet durven zeggen 'leg het me nou nog één keer goed uit zodat ik het snap', vindt Hillenaar. Programmeren hoeft hij niet te kunnen, maar "je moet wel blijven vragen naar een begrijpelijke architectuur en er gevoel voor hebben dat de 'track-changes'-functie van Word iets anders is dan het onderhouden van een complex systeem bij politie, Belastingdienst of UWV. Het helpt dan als je iets weet van informatica. Zoals iedere bestuurder ook iets weet van de basisprincipes van de (overheids-)financiën."

Voor Stepan Breedveld, directeur van ICT-dienstverlener Ordina en bestuurslid van branchevereniging Nederland ICT, begint het al bij de opvatting over wat dan de 'opdracht' is. "Het specificeren van wat je echt wilt hebben is vaak eerder een reis dan een startpositie.

Bij goed opdrachtgeverschap moet je dus niet alleen goed nadenken over wat je wilt hebben, maar ook over hoe je het gaat verkrijgen. In een snel veranderende wereld kunnen specificaties vaak pas gaandeweg ontwikkeld worden; de technologie evalueert razendsnel. En goede opdrachtgevers hebben daar oog

De iBestuur prijs voor goed opdrachtgeverschap

iBestuur wil het belang van goed opdrachtgeverschap voor het voetlicht brengen en daarom goede opdrachtgevers in het zonnetje zetten.

Informatie is de grondstof van de overheid. Elk project in de publieke sector is eigenlijk ook een ICT-project. Grote ICT-projecten zijn complex en er is veel publiek geld mee gemoeid. Kan een opdrachtgever bij een privaat project vooral op de ratio sturen, zijn publieke collega's heeft te maken met politieke zijwind en ketens met ingewikkelde besluitvorming.

Goed opdrachtgeverschap is essentieel! Daarom reikt iBestuur in 2017 voor de eerste maal de grote iBestuur prijs voor goed opdrachtgeverschap uit.

U hoort nog van ons!

Raad van Advies: Maarten Hillenaar, Nicole Stolk, Jaap Uijlenbroek, Arre Zuurmond

Mede mogelijk gemaakt door Nederland ICT en PBLQ.



Jaap Uijlenbroek: "De aandacht voor goed opdrachtgeverschap zou wel wat groter mogen."

voor." Hij denkt dat er qua opdrachtgeverschap bij de overheid een 'mind shift' nodig is. "Door de groeiende complexiteit zou je als overheid de strategische rollen altijd in eigen beheer moeten willen hebben. Als je naar een aannemer gaat en een rijtjeshuis wilt, kun je best alles uitbesteden, maar de ontwikkeling van een bijzondere villa is een heel ander verhaal. Dat vergt co-creatie." En de UWV's en SVB's hebben in de regel geen 'rijtjeshuizen' nodig, wil Breedveld maar zeggen.

OPDRACHTKETEN

De commissie-Elias heeft het in haar rapport eigenlijk vooral over het inschakelen en aansturen van ICT-leveranciers, terwijl dat maar één van de opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties is die bij de grote ICT-projecten een rol spelen. "Vaak is wel duidelijk wie de opdrachtnemer is", zegt CIO Rijk Hans Wanders. "Soms is er een keten van opdrachtgever, gedelegeerd



Stepan Breedveld: "Het specificeren van wat je echt wilt hebben is vaak eerder een reis dan een startpositie."

opdrachtgever, opdrachtnemer en gedelegeerd opdrachtnemer en is dat inderdaad een glijdende schaal van beleidsverantwoordelijkheden naar operationele verantwoordelijkheden." Een opdrachtnemer kan daarbij een uitvoerende organisatie binnen de overheid zijn, die zelf weer als opdrachtgever richting de markt (ICT-leveranciers en -dienstverleners) acteert. "Dat vind ik overigens geen complexiteit die moeilijk te managen is."

Ook van hem geen eenduidige definitie. "Opdrachtgeverschap is wel vreselijk belangrijk voor het welslagen van een project. Voordat er een opdrachtnemer in de picture is, zijn al veel belangrijke beleidskeuzes gemaakt en relaties met stakeholders gelegd, die belangrijk zijn voor welslagen van een project. Of het project een probleem oplost, of er een business case voor is, of de stakeholders aan boord zijn, dat zijn allemaal dingen waar een opdrachtgever veel meer invloed op heeft dan een opdrachtnemer."

Wanders hanteert in eigen kring de metafoer van het vaderschap. Dat betekent ruimte laten voor de opdrachtnemer om een succes te maken van een project, maar niet alles



Arre Zuurmond: "Veel vraagstukken zijn zo complex en dynamisch dat de klassieke vorm van opdrachtgeverschap niet werkt. Je moet veel meer in samenwerking steeds weer opnieuw met elkaar praten en langzaam maar zeker ontdekken wat er moet gebeuren."

'wegdelegeren'. Realiteitszin, het goed houden van de relaties met de stakeholders en ook het reageren op een veranderende omgeving is iets wat je volgens Wanders niet aan een opdrachtnemer kunt overlaten.

NOODSTOP

Eigenlijk bepaalt vooral het resultaat of er sprake is van goed opdrachtgeverschap, vindt Arre Zuurmond, Ombudsman voor de regio Amsterdam en voorheen bijzonder hoogleraar ICT en de toekomst van het openbaar bestuur' en betrokken bij de Kafkabrigade. "Goed opdrachtgeverschap in de moderne tijd betekent dat je als opdrachtgever en opdrachtnemer in een goede gezamenlijke benadering en interactie tot een maatschappelijk adequate oplossing komt." Dat is bij klassieke projecten niet zo moeilijk. "Maar veel vraagstukken zijn zo complex en dynamisch dat de klassieke vorm van opdrachtgeverschap niet werkt. Je moet veel meer in samenwerking steeds weer opnieuw met elkaar praten en langzaam maar zeker ontdekken wat er moet gebeuren. Dat betekent dat je nooit in één keer een groot IT-systeem ontwikkelt, maar altijd met iteraties tot een oplossing komt."

Daarnaast ziet Zuurmond ook 'succesvolle' systemen ontwikkeld worden, die dat niet echt zijn. Hij noemt het voorbeeld van een man in een verpleeghuis die door een hersen-



Hans Wanders: "Of het project een probleem oplost, of er een business case voor is, of de stakeholders aan boord zijn, dat zijn allemaal dingen waar een opdrachtgever veel meer invloed op heeft dan een opdrachtnemer."

bloeding zwaar invalide is en naar een andere kamer verhuist. Volgens de BAG is dat een officiële verhuizing – niet bepaald evident voor deze bewoner. "Dus als zo iemand met zijn bed vijftig meter wordt verplaatst, krijgt hij het verwijt van instanties als de Belastingdienst dat hij zijn zaakjes niet goed regelt." Een goede opdrachtgever zorgt er dus voor dat er altijd

ruimte voor uitzonderingen is, vindt Zuurmond. "Zolang je als opdrachtgever systemen realiseert zonder noodstop heb je het niet begrepen."

Dat het veelvuldig wijzigen van eisen aan nieuwe systemen door bijvoorbeeld wetswijzigingen het opdrachtgeverschap bemoeilijken, is volgens hem het verwijt van achterhaalde ICT-organisaties die niet snappen hoe ze hun werk moeten organiseren.

"Met moderne systemen, mits goed ontwikkeld met een goede architectuur en een goede scheiding tussen presentatiegegevens- en andere lagen, dus een goede architectuur, kun je allerlei detailregelingen uitvoeren en kan het ook nog elk jaar anders."

Er mag dus wel wat mag worden geïnvesteerd in meer kennis van moderne bedrijfsvoering. Uijenbroek ziet dat wel gebeuren, bijvoorbeeld bij de Algemene Bestuursdienst, "maar de aandacht voor goed opdrachtgeverschap zou wel wat groter mogen. Hergebruik van kennis krijgt via i-Interim Rijk handen en voeten, maar dat is meer aan de uitvoerende kant, de projectmanagementkant." Ook Hillenaar ziet qua opleidingen alleen 'beginnetjes' van waar het naartoe moet. "Terwijl: je moet als opdrachtgever je beslissingen kunnen nemen op basis van feiten, in plaats van op het gevoel dat jouw projectmana-

Zolang je als opdrachtgever systemen realiseert zonder noodstop heb je het niet begrepen

ger je geeft." Zuurmond: "ICT, uitvoering, beleid en wetgeving zijn nu vier verschillende vakken die gescheiden in een soort sequentie optreden en waartussen een soort hiërarchie wordt verondersteld die er niet is en die maar één kant opstroomt. Terwijl dat veel meer vier verbonden activiteiten moeten zijn die in een soort netwerk op voet van gelijkwaardigheid met elkaar praten."

TWEERICHTINGSVERKEER

Dat laatste is bij overheidsprojecten moeilijker dan in het bedrijfsleven, weet Breedveld van Ordina. "Bij de overheid is er sprake van wet- en regelgeving en die moet gewoon geïmplementeerd worden. Daar zitten dus ook beperkte feedbackloops

in. Als je als leverancier bij een bank daarentegen een hypothekstraat ontwikkelt en je loopt ertegenaan dat bepaalde functionaliteit er niet in kan, of te duur wordt, dan kun je wat anders verzinnen en de specificaties in onderling overleg aanpassen." En de hele aanbestedingspraktijk maakt het alleen



Maarten Hillenaar: "Je moet als opdrachtgever je beslissingen kunnen nemen op basis van feiten, in plaats van op het gevoel dat jouw projectmanager je geeft."

maar nog meer rigide, denkt hij. Het kan ertoe leiden dat projecten nodeloos blijven voortmodderen terwijl opdrachtgever en opdrachtnemer dondersgoed weten dat de kans op succes beperkt is.

Maar – tot slot – geen goed opdrachtgeverschap zonder goed opdrachtnemerschap, beaamt hij. "Als je als leverancier

het gevoel hebt dat het niet gaat werken dan moet je dat zeggen." Over de opdrachtnemer in bredere zin zegt Hillenaar: "Die moet op zoek gaan naar de kaders waarbinnen hij moet opereren en zijn opdrachtgever in staat stellen de goede vragen te stellen. En dat betekent dat een opdrachtnemer ook moet kunnen zeggen: nee, we gaan niet live, ook al wil de politiek het, want anders hebben we over drie maanden grote ellende."

Tot het eind toe moet het een kwestie van tweerichtingsverkeer blijven, bevestigt Hans Wanders. "Er is nog nooit een project geweest dat precies heeft opgeleverd wat een paar jaar daarvoor is bedacht. De opdrachtgever moet dus van de eerste tot de laatste dag betrokken zijn bij de feitelijke voortgang van het project."

OP NAAR
DE DIGITALE
GEMEENTE



- DE VOORDELEN
1. Snellere service
 2. Beter contact
 3. Tevreden burgers en bedrijven



Ga mee! Bekijk uw route op
www.centric.eu/digitalegemeente

Noor Ferket
Directeur Centric Public Sector Solutions



V a n S c h e l v e n

Falende fiscale software

Mag je als keurige burger van dit land verwachten dat de Nederlandse Belastingdienst met deugdelijke software werkt? Het antwoord is uiteraard ja. Maar wie die vraag met een juridische bril bekijkt komt voor verrassingen te staan. Dat blijkt wel uit een opmerkelijke recente rechterlijke uitspraak in een zaak die door iemand tegen de fiscus was aangespannen. Onlangs oordeelde het Gerechtshof in Amsterdam over een door de Belastingdienst niet onderkende programmeerfout in zijn aangiftesoftware.

Wat was het geval? Een belastingplichtige had met de aangiftesoftware van de Belastingdienst online aangifte gedaan voor de inkomstenbelasting. Die aangifte werd volledig te goeder trouw en conform de stappen van de software uitgevoerd. Wat de betrokkene niet wist en overigens ook niet kon weten, was dat de software niet goed omging met de automatisch toegekende inkomensafhankelijke combinatiekorting: softwarefoutje! De dame in kwestie kreeg aanvankelijk een klein bedrag inkomstenbelasting terug. Maar nadat de softwarefout aan het licht kwam, presenteerde de belastinginspecteur haar anderhalf jaar na de eerste aanslag tot haar verbazing een navorderingsaanslag. De als gevolg van de programmeerfout onjuiste aanslag werd gecorrigeerd; de dame moest alsnog een bedrag aan de fiscus betalen.



Mr. Peter van Schelven
Juridisch adviseur
inzake ICT

De rechter moest er aan te pas komen om de vraag te beantwoorden wie er moest opdraaien voor deze fout in de aangiftesoftware. De fiscus zelf

en daarmee dus de samenleving? Of de nietsvermoedende burger die – net als u en ik – blind vaart op de veronderstelde deugdelijkheid van de fiscale software? De dame trok in deze zaak aan het kortste eind, doordat de fiscale rechter de fiscale wetgeving op een voor haar tamelijk onbarmhartige manier uitlegde. In de wetgeving is namelijk een regel te vinden die de mogelijkheid biedt om – binnen zekere grenzen – fouten van de Belastingdienst op de burger af te wettelen. Hoewel dat niet uitdrukkelijk in de wet staat besliste het Gerechtshof dat softwarefouten die niet bij de belastinginspecteur bekend zijn, daar ook onder vallen. Die beslissing sluit aan bij het eerder door de regering in de Tweede Kamer ingenomen standpunt dat ‘systeemrisico’s’, fouten in de geautomatiseerde werkwijze, niet geheel voor rekening van de Belastingdienst dienen te komen.

Juridisch lijkt de beslissing van de rechter wel te kloppen, maar onbevredigend is zij wel. De beslissing levert een vrijbrief voor de Belastingdienst om falende software in te zetten. Als burger weet ik bovendien niet welke kwaliteitseisen de fiscus stelt aan haar software en het testen van nieuwe systemen. De fiscale aangifte is dus blauwe-ogenwerk. Of wilt u de software van de Belastingdienst zelf toetsen? Overweeg dan eens een Wob-verzoekje om de broncode van de software bij de fiscus op te vragen.

Data vormen het levensbloed van organisaties, zeker ook binnen de overheid. Maar ga je als overheidsorganisatie wel goed om met die groeiende hoeveelheid gegevens? 'Data governance' is geen 'IT-ding' maar net zo belangrijk als HR-beleid en daar moeten managers en bestuurders van doordrongen raken.



Werken met data kan niet zonder beleid

Lucas van der Meer en François Vis (rechts). Fotografie Studio Oostrum

De tijd dat 'data' een puur technische term was voor iets waar de IT-afdeling over moet waken, is voorbij. Organisaties kunnen en doen steeds meer met de data – uit eigen en uit externe bronnen – en handelen daarnaar. Ook bij de overheid. Kijk maar naar de dataaag die de Belastingdienst aan het opbouwen is, de publieke data op data.overheid.nl of de gegevens in de toekomstige 'Informatiehuizen' waarmee de Omgevingswet uitvoering moet krijgen. De 'dataficering' van de overheid voltrekt zich en de enorme mogelijkheden van big data versnellen die ontwikkeling.

Maar terwijl die data steeds meer het levensbloed vormen van organisaties,

wordt er niet veel aandacht besteed aan de consequenties daarvan. Het zinvol, efficiënt en vooral veilig houden van de inzet van die data vergt aandacht, maar van wie en op welke manier? Beleid is nodig om daar antwoord op te kunnen geven, vinden François Vis, projectleider bij ICTU en Lucas van der Meer van Landscape, gelieerd aan het Leiden Centre of Data Science. Zij proberen het thema 'data governance' – ofwel data-beleid – meer op de agenda te krijgen bij overheidsorganisaties.

Meer dan beheer

"Veel organisaties doen iets met data; dat heet dan datamanagement, maar dat

gaat vooral over het beheren, de dagelijkse gang van zaken", zegt Van der Meer. "Data governance is daarentegen even afstand nemen om te kijken: wat is mijn strategie met data en welke richtlijnen hanteer ik?" En naarmate die data meer benut worden voor bijvoorbeeld ideeën-vorming, opsporing of het effectiever uitvoeren van taken, neemt het belang van dat beleid toe. "Vaak begint het met een beetje experimenteren. Dan doe je misschien wel wat met 'big data'. Bij succes breidt men het programma wat uit, maar dan vergeet men het beleid, ook omdat data niet zo tastbaar zijn en je ze niet kunt oppakken." Volgens hem is het net zo belangrijk als HR-beleid, dat de

omgang met het menselijk kapitaal in een organisatie regelt.

Missers

Dat roept de vraag op wat er eigenlijk misgaat als dat databeleid ontbreekt. "Daarvan zijn legio voorbeelden", constateert François Vis. "We hebben bijvoorbeeld al meer dan tweehonderd meldingen gezien naar aanleiding van de Wet op de datalekken, meer dan één per dag." Dat dwingt tot nadenken, stelt hij: wat zijn die risico's waar we tegenaan lopen en hoe gaan we daarmee om? Maar het gaat ook verder. "Privacy en het tegengaan van datalekken is absoluut een belangrijk aspect, maar lang niet het

enige. Het gaat ook over de levenscyclus van data. Gaan we alles opslaan en bewaren, waarbij het risico weer groter wordt dat er ergens gelekt wordt? Heel veel data bewaren we onnodig en raakt dan vernield." Het gevolg is dat er 'informatie' ontstaat die onbruikbaar is of tot onjuiste beslissingen leidt. "De gemeente Utrecht probeert bijvoorbeeld de zorgbehoefte vast te stellen met behulp van big data. Een goed idee, maar als die gegevens niet voldoende kwaliteit hebben kan het zijn dat ze de zorg verkeerd inkopen."

Voortekenen

Ontoereikend databeleid openbaart zich vaak al voordat het fout gaat, zegt

Van der Meer. "Dan kun je al symptomen zien, bijvoorbeeld een slechte datakwaliteit. Mensen kunnen dan niet met data doen wat ze eigenlijk zouden willen. Vaak is het ook een onderbuikgevoel dat de gegevens niet kloppen. Of mensen gaan naar elkaar wijzen als je vraagt wie er verantwoordelijk is voor bepaalde data." Nog een symptoom: het gebruik van veel Excel-bestanden. Zwervende spreadsheets met gegevens kunnen immers een eigen leven gaan leiden.

Nu maken overheidsorganisaties al in ruime mate gebruik van het stelsel van basisregistraties. Is dat op zichzelf niet al een model voor data governance? Vis: "Het gaat over veel meer data, maar zelfs

Data governance

Lucas van der Meer is afgestudeerd aan de Universiteit Leiden met een masterscriptie over 'data governance'. "De noodzaak voor data governance blijkt steeds groter te worden, maar het viel me op dat het niet te meten is. Toen ben ik op zoek gegaan naar een manier om te meten hoe het bij bijvoorbeeld een landelijke overheid, een gemeente of een uitvoeringsorganisatie is gesteld met de data governance."

Hij beveelt aan om kwaliteitsmetrieken te maken. "Je kunt niet één meting maken en overall toepassen. Vraag je bijvoorbeeld af hoe belangrijk het is dat de kwaliteit van je

Het model dat Van der Meer gebruikt is een matrix waarin de technische aspecten (data assets, kwaliteit, metadata, toegankelijkheid en levenscyclus) zijn afgezet tegen de organisatorische (doelen, taken, rollen en verantwoordelijkheden).

Als organisaties hun data governance op de genoemde punten meten of te laten meten, kunnen ze eenvoudig vaststellen waar ze nu staan en waar ze willen staan. Dit vormt de basis voor een mogelijk verbetertraject.

	Data assets	Datakwaliteit	Metadata	Datatoegang	Levenscyclus
Doelen	63%	75%	75%	80%	13%
Taken	83%	31%	38%	83%	10%
Rollen	43%	30%	40%	83%	10%
Verantwoordelijkheden	60%	40%	80%	100%	45%

data in orde is. Je moet altijd een afweging maken in kosten en baten en dat kun je per dataset doen. Zo bouw je een kwaliteitsmetriek op. Voor een organisatie die belang hecht aan klantgerichtheid is het wellicht belangrijk dat alle emailadressen kloppen." Verschillende soorten organisaties zullen zeer uiteenlopende optimale scores hebben voor de verschillende vakken.

Data governance in een voorbeeldorganisatie

onze basisregistraties zijn niet vrij van kwaliteitsproblemen. Er zit vervuiling in waar we lastig zicht op krijgen en die ook leidt tot inefficiënt werk. En dan heb je ook nog de data die tussen overheden onderling worden uitgewisseld in ketens, zoals de zorgketen; daar is het datavraagstuk best lastig. Wie is er in zo'n keten verantwoordelijk?"

Waar beginnen?

Om databeleid vast te stellen, moet een organisatie volgens Vis en Van der Meer kijken naar een vijftal technische data-aspecten en een viertal organisatorische aspecten (zie kader). Aan de datakant moet men bijvoorbeeld bepalen welke data er eigenlijk waardevol zijn omdat ze bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen (data assets). Vis

kan komen, waarschuwt hij. "Je moet het echt beschouwen als een productiefactor die onderhoud behoeft. Daar willen we in ieder geval aandacht voor vragen."

Van der Meer zou graag zien dat de omgang met data uit de IT-hoek wordt getrokken. "Ga eens met elkaar bepalen hoe data een rol spelen in je organisatie en hoe data je gaan helpen met het verwezenlijken van de ambitie. Veel overheden zullen er dan achter komen dat ze niet eens weten welke databronnen belangrijk voor hen zijn."

Bottom-up

De antwoorden op dergelijke vragen zullen per overheidsorganisatie sterk verschillen, dus één model voor databeleid op landelijk niveau en voor de gehele overheid is lastig vast te stellen, merkt Van der Meer op. "Al die overheidsorganisaties hebben niet dezelfde doelen. Begin dus vooral dat soort vragen bottom-up te beantwoorden." Vis: "Ik zou het inderdaad per organisatie insteken – en per specifieke keten, zeg ik er meteen bij. We hebben bijvoorbeeld de zorgketen en de vreemdelingenketen waarin een aantal organisaties informatie met elkaar uitwisselt. En daar zie je nog sneller dat als daar issues zijn rond kwaliteit, beschikbaarheid et cetera, dat meteen invloed heeft op het werk wat men met zijn allen in die keten probeert te doen."

Big data

Veel overheden zijn al bezig met 'big data' – het snel aan elkaar relateren van een variatie aan interne en externe data. Hoe zich die activiteit moet verhouden tot het op te stellen databeleid is geen eenvoudig te beantwoorden vraag. Vis: "Het ligt er een beetje aan in welke fase men is. Met big data zijn we al wat langer bezig en zeker het afgelopen jaar is er behoorlijk wat geëxperimenteerd. Dat moet je niet zomaar zonder beleid doen, zeker niet als het met gevoelige gegevens gebeurt. Maar je moet het ook niet

te zwaar omkleden met regels. Het gaat om common sense. Maar op een gegeven moment groeit het min of meer organisch en in een organisatie die volop leunt op data is dat wel een risico, wanneer het beleidsvraagstuk even is blijven liggen. Het moet denk ik vooral een wisselwerking zijn tussen een aantal zinnige uitgangspunten en het experiment." Van der Meer: "Experimenteren is innoveren, maar op het moment dat je echt de productieomgeving in gaat, loop je mogelijk flinke risico's als je de data governance vergeet."

Geen IT-zaak

Een 'chief data officer' die zich met het databeleid bezighoudt zou een goede zaak zijn, menen Vis en Van der Meer. De laatste waarschuwt wel voor een mogelijke denkfout: "Die CDO kun je niet verantwoordelijk maken voor alle data; hij moet het proces structureren. Want data zijn overal. Je kunt niet tegen de IT-afdeling zeggen 'doen jullie het maar'; je moet het met zijn allen doen. De telefoniste die een entry maakt in het CRM-pakket, die genereert óók data. Als data wordt geïnterpreteerd, geanalyseerd en van context voorzien, wordt het informatie en het hele doel van data is om er informatie van te maken." Juist dat vraagt om het beleggen van een duidelijke rol op management- of bestuurdersniveau.

Vis en Van der Meer hopen beiden dat databeleid snel hoger op de agenda komt bij overheidsorganisaties en dragen graag bij aan de discussie hierover. Zo organiseerde ICTU eind september twee bijeenkomsten waarin met experts de grenzen en de mogelijkheden van de digitale overheid van de toekomst werden verkend. Het belang van databeleid bij overheidsorganisaties kwam daar duidelijk aan de orde. Wilt u de ontwikkelingen op dit onderwerp volgen of bijdragen aan de discussie, kijk dan op ictu.nl of stuur een bericht naar info@ictu.nl.

'Data' is niet iets dat ergens op een harde schijf kan rusten en ooit wel weer van pas kan komen

ziet een ander data-aspect als 'quick win'. "Wat je moet doen is wel afhankelijk van de ambitie en de doelstellingen, maar je zou allereerst eens kunnen kijken naar de levenscyclus van de data waarover je beschikt. Is het nou nodig om die eeuwig te bewaren? Moet er niet periodiek worden gekeken naar de kwaliteit; is er onderhoud nodig? Ruim op wat je niet nodig hebt, want het vraagt aandacht en het heeft risico's in zich als je met slecht onderhouden data aan de slag gaat." 'Data' is niet iets dat ergens op een harde schijf kan rusten en ooit wel weer van pas

Wie beveiligt het drinkwater?

Hacker stelt beveiliging Dunea op de proef

Drinkwaterbedrijven zijn van vitaal belang voor Nederland. Het is dan ook essentieel dat ze onder alle omstandigheden goed beveiligd zijn. Dat geldt ook voor hun data. Reden genoeg voor het Zuid-Hollandse drinkwaterbedrijf Dunea om niet alleen veel te investeren in maatregelen, maar ook de effectiviteit hiervan te laten toetsen door een ethische hacker.

Dunea levert dagelijks drinkwater aan 1,3 miljoen klanten in het gebied van Den Haag tot en met Noordwijk. Het drinkwaterbedrijf beheert daarvoor drie duingebieden tussen Monster en Katwijk. Iwan Boutkan is Teammanager Beheer & Support bij Dunea. Hij vertelt: "Goed en veilig drinkwater is weliswaar niet compleet afhankelijk van ICT-systemen, maar bij nagenoeg elk werkproces is ICT een belangrijke, ondersteunende factor. Onze medewerkers moeten bij de juiste informatie kunnen, maar tegelijkertijd mag die informatie niet op straat liggen. Met de tientallen applicaties, medewerkers en systemen in ons verzorgingsgebied moet je hier steeds zorgvuldig naar kijken. Maar dan nog is het belangrijk af en toe buitenstaanders er met een frisse blik naar te laten kijken. Zij wijzen je op zaken die wij, in de waan van de dag, wel eens missen."

In slaap sussen

Een penetratietest kan dit soort blinde vlekken in beeld brengen, weet Boutkan. Belangrijk, want protocollen en ISO-certificering zijn weliswaar mooi, maar ze kunnen een ICT-orga-

nisatie ook in slaap sussen. "De tests geven een realistisch beeld van de staat van de informatiebeveiliging van onze organisatie. Vrijwel ieder bedrijf of instelling werkt met protocollen voor informatiebeveiliging en in grote organisaties als de onze is een ISO-certificering een vanzelfsprekendheid. Maar de praktijk is weerbarstiger dan regels en normen. Wij laten regelmatig dit soort tests uitvoeren. Het ICT-landschap verandert immers voortdurend en daarmee ook de mogelijke bedreigingen en risico's. Dat speelt voor iedere organisatie."

Track record met ethische hackers

Er zijn twee soorten penetratietesten. Met een externe penetratietest proberen ethische hackers via het internet firewalls, VPN's en allerlei andere maatregelen te omzeilen en zo informatie te verzamelen. Een interne penetratietest begint binnen de organisatie. Welke risico's zijn er als kwaadwillenden toegang hebben tot een werkplek of het netwerk? Zijn er ongeautoriseerde manieren om bij systemen en informatie te komen? Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen, koos Dunea voor

zowel een externe als een interne penetratietest. Uitvoerder was KPN, dat inmiddels een aardige track record heeft opgebouwd met zijn team van ethische hackers.

Even wennen

In 2015 nog haalde het ethische hackersteam van KPN de finale van de Global Cyberlympics, een internationale hackerswedstrijd. Boutkan geeft toe dat het 'even wennen' was om hackers bewust de systemen van Dunea aan te laten vallen. "Maar hackers zijn dé specialisten in de zoektocht naar lekken in de beveiliging." Jeffrey Bilderbeek, Accountmanager KPN Zakelijk, vertelt hoe de ethische hackers van KPN te werk gaan. "Bij een externe test laten we hackers het systeem van onze opdrachtgevers van buitenaf aanvallen om te achterhalen of er lekken zijn en of de infrastructuur te beschadigen is. Het kennisniveau van de hackers over de organisatie die zij aanvallen is nihil. Op die manier kunnen zij blanco de aanval aangaan en ontdekken zij de blinde vlekken. Bij de interne test probeert een hacker vanaf een pc op één van de werkplekken binnen de organisatie bij beveiligde data te komen en om informatie mee te nemen."

Niet achterover leunen

Boutkan is tevreden over de aanpak. De deskundigheid van de hackers, de kwaliteit van de tests en de begeleiding door KPN bevielen hem. Over de exacte pijnpunten die zichtbaar wer-

Het ICT-landschap verandert voortdurend en daarmee ook de mogelijke bedreigingen en risico's

den, wil hij (uiteraard) niet uitweiden. Wel zegt hij daarover: "We weten nu objectief hoe we ervoor staan. Veel maatregelen bleken effectief, maar er zijn altijd verbeterpunten. KPN levert hiervoor een uitgebreide, onderbouwde en natuurlijk vertrouwelijke rapportage. Dit is een goede ondersteuning om enerzijds het belang van de bestaande maatregelen te onderbouwen binnen de eigen organisatie, maar ook om een aantal, al geplande veranderingen direct prioriteit te geven. Ik zeg niet dat we nu achterover kunnen leunen, maar we zitten wel een stukje lekkerder."

Foto: Dreamstime





Een compactere overheid door de blockchain

De blockchain kan de overheid fundamenteel veranderen. Hoewel de techniek nog volop in ontwikkeling is en de mogelijke toepassingen ervan nog niet helemaal duidelijk, zou het goed zijn als de overheid ermee zou gaan experimenteren.

De blockchain is een ontwikkeling die decentrale besluitvorming mogelijk maakt. Dit wil zeggen dat er geen centrale controlerende partij meer nodig is voor het goedkeuren van transacties. De Bitcoin is hier een voorbeeld van; er is geen bank nodig om deze virtuele munt naar elkaar over te maken.

Transacties die aan de blockchain worden toegevoegd kun-

nen achteraf niet meer worden veranderd, waardoor een audit trail ontstaat en fraude moeilijker wordt. Doordat de (beveiligde) data in de blockchain met alle deelnemers gedeeld worden, hebben de deelnemers ook de ruimte om hun eigen processen hierop aan te passen. In de blockchain kunnen 'smart contracts' gemaakt worden om beslissingen te automatiseren.

Potentiële impact

Het is een complexe technologie (op basis van cryptografie en consensus-besluitvorming) maar met een enorme potentiële impact op de bedrijfsvoering van organisaties. Zo experimenteert IBM met een blockchain-registratie voor voertuigen. De eigenaar registreert zijn fiets in de blockchain. Wanneer deze gestolen wordt kan de eigenaar dat ook registreren. De politie

IBM experimenteert met een blockchain-registratie voor voertuigen. De eigenaar registreert zijn fiets in de blockchain. Wanneer deze gestolen wordt kan de eigenaar dat ook registreren. De politie kan dit vervolgens bevestigen in de blockchain. Een 'smart contract' van een verzekeraar zal dan automatisch besluiten om uit te keren. Foto: Dreamstime

kan dit vervolgens bevestigen in de blockchain. Een 'smart contract' van een verzekeraar zal dan automatisch besluiten om uit te keren. Een voorheen omslachtig proces met aangiftes, bewijsstukken en polis wordt met blockchain teruggebracht tot één enkele klik in een app.

Uiteraard vergt dit soort toepassingen tijd; de techniek is nog volop in ontwikkeling, evenals het inzicht in de mogelijke toepassingen ervan. Het potentieel 'disruptieve' karakter van de blockchain is echter wel duidelijk. De verwachting is dat de blockchain sneller dan het internet een stevige impact op organisaties zal hebben. Dat maakt het verstandig om nu alvast te beginnen met een oriëntatie op de mogelijke impact op uw organisatie.

Leren van anderen

Hierbij kan ook geleerd worden van ervaringen uit andere landen. We moeten daarbij wel bedenken dat de voordelen van de blockchain-technologie sterk uiteen kunnen lopen. Zo is in sommige landen het gebrek aan vertrouwen tussen partijen een probleem, bijvoorbeeld bij het registreren van land. In Nederland is dat geen probleem en het lijkt weinig zin te hebben de blockchain voor landregistratie uit voorzorg toe te passen, mocht dit in de toekomst veranderen. Maar hier zou de blik eerder gericht kunnen zijn op het verbeteren van de samenwerking tussen organisaties die betrokken zijn bij het registratieproces en daarbij gebruik te maken van 'smart contracts', waarmee beslissingen in processen zijn te automatiseren.

Een actueel voorbeeld om van te leren is de 'DAO exploit' in de Ethereum-blockchain. Een bug in een smart contract dat draaide op deze blockchain-variant is voor eigen gewin geëxploiteerd door een slimme gebruiker. Deze gebruiker voerde transacties uit die niet de intentie van de makers van het smart contract waren, maar door de fout in de programmering van het smart contract wel mogelijk waren. De blockchain waarop het Smart Contract draaide zag de transactie als volledig rechtmatig, maar de meeste mensen zouden het toch kwalificeren als onrechtmatig (diefstal). Voor praktisch gebruik in een zakelijke

omgeving voegt dit soort problemen complexiteit toe en zorgt het voor onzekerheid.

Welke blockchain?

Om nog een stapje dieper te gaan: er worden meerdere typen blockchains onderscheiden, maar deze worden meestal teruggebracht tot een tweetal: publieke en permissioned blockchains. In een publieke blockchain kan iedereen deelnemen en beslist de meerderheid over de geldigheid van een transactie. Hierdoor ontstaat volledige decentrale besluitvorming en transparantie. De Bitcoin en het hierboven beschreven Ethereum zijn voorbeelden van publieke blockchains.

In een permissioned blockchain worden dezelfde principes gebruikt, maar is de blockchain alleen toegankelijk met toestemming van de deelnemers. Hierdoor ontstaat meer controle, doordat het besluitvormingsproces bij een groep bekende deelnemers ligt. Omdat de deelnemers bekend zijn zal niemand een bug zoals

Blockchain zal sneller dan het internet impact hebben op organisaties

de DAO-exploit misbruiken voor illegale activiteiten. Blockchain-technologie is software en omdat daar bugs in voorkomen is er een solide mechanisme (governance) nodig om tot overeenstemming te komen om deze te verhelpen. Permissioned blockchains zijn daarmee voor overheids- en zakelijke toepassingen over het algemeen geschikter dan publieke blockchains. Het onder auspiciën van de Linux Foundation ontwikkelde Hyperledger-initiatief biedt een open omgeving voor de ontwikkeling van permissioned blockchains. IBM ondersteunt het Hyperledger-project actief, in samenwerking met vele andere partijen.

Experimenteer

De blockchain is een technologie die de overheid fundamenteel kan veranderen. Door automatisering van transacties en beslissingen is een efficiëntere en compactere overheid te realiseren. Omdat het een nieuwe en complexe techniek is, is het verstandig om beter inzicht te verkrijgen in de impact op uw organisatie, door vandaag te beginnen met experimenteren.

Louis de Bruin, Blockchain Leader bij IBM

Bram Havers, Client architect voor de overheid bij IBM

Samen

Amsterdam, Den
Enschede, Groningen,

met z'n allen

Bosch, Den Haag, Eindhoven, Emmen,
Nijmegen, Rotterdam, Tilburg, Utrecht en Zwolle

Een vijftiental gemeenten wil een coöperatie voor de inkomensvoorziening van hun bijstandsgerechtigde inwoners. Ze willen zelf systemen bouwen, eerst voor de frontoffice, later ook voor de backoffice. Ambitie: alle gemeenten doen mee. Voorwaarde: 'onvoorwaardelijk commitment'.

“Er zijn in de uitvoering van de Participatiewet grote kansen om als gemeenten slimmer, klantvriendelijker en goedkoper te werken als we als één overheid samenwerken. In 2010 bedachten Nicolay Vermeulen, RvB-lid van de SVB, en ik daarom dat het uitkeren van de bijstand slimmer en goedkoper moest kunnen.”

Het ei van Columbus, zoals het samenwerkingsverband 'Gezamenlijke Backoffice Inkomensvoorziening' het op zijn homepage presenteert onder de wervende kop 'Waarom is GBI zo'n goed idee?'

De 'ik' in het citaat is Maarten Schurink, toen hij het schreef (het moet 2015 zijn geweest) Utrechts gemeentesecretaris en voorzitter van de 'begeleidingsgroep GBI'. Sinds half mei is hij voorzitter van de Raad van Bestuur van de Sociale Verzekeringsbank. Hij volgde Vermeulen op, met wie hij dus zes jaar terug had bedacht dat bijstand betalen slimmer en goedkoper kon.

Zij was begin februari door staatssecretaris Klijnsma bij de SVB weggehaald na het fiasco rond pgb-betalingen.

Turbulente wereld, die van werk, inkomen en participatie. Een gezamenlijke backoffice is ook op de achtergrond geraakt. Eerst was het idee backofficeprocessen voor bijstandsverstrekking uit te besteden aan SVB of UWV (op de GBI-site met KING 'kennispartners' genoemd). Dat leverde geen positieve business case op. Daarop is de koers verlegd naar de frontoffice. GBI wil nu processen annex transacties standaardiseren en zoveel mogelijk geautomatiseerd laten verlopen.

EIGENAARSCHAP

Inkomensverstrekking is uiteengegafeld in 42 transacties, waarvan er twee gedetailleerd worden uitgewerkt: aanvraag levensonderhoud (ALO) en informatiegestuurd handhaven. Dat moet volgens een 'Strategische Agenda GBI (maart 2016) leiden tot een 'voorziening die 1x door gemeenten zelf wordt ontwikkeld en onderhouden' en dan 'grootschalig door alle Nederlandse gemeenten lokaal kan worden gebruikt'. Zo blijft alles eigendom van gemeenten. "Dit eigenaarschap is een belangrijke trendbreuk met de huidige, als ongemakkelijk ervaren afhankelijkheid van de markt."

Twaalf 'koploper'-gemeenten zijn de GBI-alliantie aangegaan: Amsterdam, Den Bosch, Den Haag, Eindhoven, Emmen, Enschede, Groningen, Nijmegen, Rotterdam, Tilburg, Utrecht en Zwolle. Ze stelden personeel beschikbaar en huurden, gefinancierd door SZW (ministerie en VNG heten op de GBI-site

'opdrachtgevers'), voor de begeleiding bij drie organisatieadviesbureaus externen in. Onder hen Math Muijres, in een grijs verleden ICT-directeur bij UWV en korte tijd verbonden aan Boer & Croon. Boer & Croon Nexstrategy maakte in 2005 een plan voor slimmer en goedkoper opereren ('Een totale besparing van ruim €500 miljoen is te realiseren in Nederland') door vorming van een gezamenlijke backoffice voor sociale diensten, maar dat is in de vergetelheid geraakt.

Ook nu zijn de ambities omvangrijk. Transacties zijn verdeeld over drie 'segmenten'. 21 behoren tot de 'voorkant' annex 'front end', waar ze een rol spelen bij het bepalen van de aanspraak op een uitkering, zoals aanvraag, (her)beoordeling en mutaties. Het segment 'koppelingen en specialties' omvat zestien transacties voor specialistische toepassingen, waaronder informatiegestuurd handhaven, managementinformatie en koppelingen tussen 'front end' en 'back end'. Die laatste is het derde segment: voor vijf bulktransacties als berekenen, betalen en verantwoorden.

INTEGRAAL

"In het eindbeeld is sprake van één geïntegreerde geautomatiseerde werkondersteuning voor de integrale uitvoering van de inkomensvoorziening in alle Nederlandse gemeenten." De backoffice wordt later aangepakt. Over bulktransacties meldt de agenda: "Steeds meer functionaliteiten van deze Back end worden overgenomen door de nieuwe Front end. [...]" Op de lange termijn





kan de Back end van de GBI-voorziening ook bestaan uit één modern centraal geëxploiteerd kernstelsel, dat zich richt op bulkprocessen als berekenen, loonadministratie, verantwoorden en betalen.”

De ambities reiken verder dan inkomensvoorziening: “Wanneer GBI slaagt, zullen andere vergelijkbare omvangrijke uitvoeringsprocessen volgen. Dat is dan enkel een kwestie van tijd.”

Het gaat veel opleveren, denken gemeenten. Nico Middelbos, manager maatschappelijke ontwikkeling in Zwolle, zei november vorig jaar op een Divosa-congres dat klantmanagers voor een aanvraag gemiddeld 395 minuten nodig hebben. Na automatisering nog maar 120. Als alle gemeenten meedoen levert digitaal ALO 75 miljoen op. Staatssecretaris Kljnsma gaat volgens Middelbos de wet aanpassen als belemmeringen GBI tegenwerken.

Als alle gemeenten meedoen levert digitaal ALO 75 miljoen op

KANSRIJK

Een Gateway review wees uit, aldus de strategische agenda, ‘dat een geslaagde implementatie zeer waarschijnlijk lijkt’. Maar ook ‘dat er voortdurend voor zal moeten worden gewaakt dat risico’s niet omslaan in grote problemen’. De reviewers deden acht aanbevelingen, waaronder het advies ‘om met een onvoorwaardelijk commitment op het concept en de invoerings- en maakstrategie de samenwerking met de andere gemeenten aan te gaan, dat uit te spreken en er naar te leven’. Dit heet ‘integraal meedoen’, ofwel ‘meedoen op alle te ontwikkelen transacties en bedrijfservices van GBI in het Front end en het specialistische segment’.

De gemeenten zijn een zo hechte club geworden en van de haalbaarheid van hun ideeën zo overtuigd geraakt dat ze van een gesubsidieerd verband om mogelijkheden te verkennen en

uitvoeringsplannen te smeden per 1 juli ‘netwerkregie-organisatie’ zijn geworden die zichzelf moet bedruipen. Colleges van B en W hebben daarover expliciet een besluit genomen. Althans, negen koplopers hadden dat eind augustus gedaan. Vier andere, Haarlem, Lelystad en Ommen/Hardenberg (die twee hebben samen een ‘bestuursdienst’) waren toen wel al formeel toegetreden. Bedoeling is dat gemeenten een coöperatie gaan vormen. Zo lang die nog niet is opgericht werken ze, om ervaring op te doen, alsof ze een coöperatie zijn. Anco Hamming, manager zorg en inkomen in Nijmegen, is voorzitter. Wouter de Haan is, naast interim hoofd Informatievoorzieningen gemeente Utrecht, kwartiermaker-directeur.

EDISON

Voor de netwerk-regieorganisatie is voor de tweede helft van 2016 525.000 euro begroot en voor 2017 1.060.000. Tussen 2016 en 2019 zal de personeelsformatie volgens de plan-

nen groeien van 5 naar 8 fte. Genoemde bedragen betekenen bij deelname van twaalf gemeenten respectievelijk ongeveer 23,5 cent en 44 cent per inwoner voor acht gemeenten en voor de G4 circa 6,5 en 15,5 cent. Deze lagere bedragen houden verband met een ‘compensatieafpraak’ met Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht.

Gecompenseerd wordt omdat GBI wil profiteren van een innovatieprogramma van de vier grote steden, waarvan ontwikkeling van een digitale aanvraag levensonderhoud deel uitmaakt. Voor dat programma, eerst ‘Professional Portal’ genoemd, sinds kort ‘Edison’, neemt Wigo4it, de ICT-coöperatie van sociale diensten van de G4, de tijd. De GBI-agenda voorziet voor het tweede kwartaal van 2019: ‘1e gemeente heeft integrale Front end PP/I geïmplementeerd’.

“Edison wordt de frontoffice van Socrates,” zegt kwartiermaker De Haan. Socrates is het socialedienstsysteem van Den Haag, waarvan de bouw in 1994 is gestart, dat vanaf 2005 is

herbouwd en bij de start van Wigo4it in 2007 ter beschikking kwam van de G4. Gevraagd naar risico’s, waarvoor de Gateway review steviger beheersing aanbeval, noemt De Haan ‘meeliftten op het Edison-programma’ als eerste. “Het is innovatie van de G4. Die moet het wel zo inrichten dat het kan worden hergebruikt door GBI. We moeten afwachten of het past voor de andere GBI-gemeenten.” Er zal toch wel overleg zijn? Jawel. “Maar het blijft spannend.”

Tweede risico is het samenwerken. Over de lange termijn bestaat consensus, maar voor de korte termijn kunnen belangen tussen en binnen gemeenten, verkerend in diverse stadia van informatisering, uiteenlopen. Over noodzakelijk geacht ‘onvoorwaardelijk commitment’ zegt De Haan: “Dat kun je niet afdwingen.” Maar over het tijdens een recente bijeenkomst van wethouders en gemeentesecretarissen getoonde besef dat deze samenwerking een lange adem verlangt, was hij ‘plezierig verrast’.

Intussen zit de markt niet stil. April 2015 maakte Centric bekend voor Groningen de geautomatiseerde bijstandsaanvraag te hebben gerealiseerd. Ook Nijmegen en Drechtsteden hebben daarin stappen gezet. Wil GBI uitvinden wat al bestaat?

Volgens De Haan niet. Wat in Groningen, Nijmegen en Drechtsteden draait voldoet niet aan GBI-specificaties. En GBI zet primair in op Edison. “Dat is een goede oplossing. Nadeel alleen: het duurt een paar jaar.” Mogelijk bevindt zich onder de drie genoemde systemen iets wat als ‘tussenoplossing’ kan dienen. Dat is in kaart gebracht en bekeken wordt of breder gebruik mogelijk is. “We moeten wel zorgen dat we geen Paard van Troje binnenhalen. Maar eerlijk, als een commerciële leverancier iets maakt wat veel mooier is dan Edison, dan zeggen we geen nee. Dat zou onzinnig zijn.”

KOPPELVLAKE

Edison zal, zolang bulktransacties niet naar de voorkant zijn gebracht, moeten kunnen praten met systemen van Centric en Pink. Zij moeten daarvoor hun software aanpassen. De Haan verzekert dat beide leveranciers hun medewerking hebben toegezegd. Toch stelt de GBI-agenda dat als een generiek koppelvlaak niet realiseerbaar blijkt ‘wordt onderzocht of voor alle GBI-gemeenten gewerkt kan worden met de integrale Front end op het back end systeem van de G4, Socrates’.

Toen Wigo4it begon wilde men de coöperatie openstellen voor meer gemeenten, maar dat is er nooit van gekomen. Dan zou tien jaar later GBI het vehikel worden om die G4-ambitie

alsnog te realiseren. Wigo4it opgetuigd voor alle gemeenten. “Misschien eindigen we zo”, zegt De Haan, al zou hij dat vanwege het ontbreken van marktwerking ‘geen ideale situatie’ vinden. De G4 zou wel de exploitatie van Socrates niet meer alleen hoeven te bekostigen. “Die discussie is gevoerd. Maar er is niet primair voor gekozen. Ik sluit niet uit dat het allebei wordt: Socrates een bredere basis en ruimte voor marktpartijen.”

Voorlopig moet GBI afwachten wat het Edison-programma brengt. Als blijkt dat de Socrates-voorkant ook elders werkt is dat volgens De Haan de eerstvolgende mijlpaal (de strategische agenda voorziet voor Q4 2018: ‘Integrale Front end PP/I beschikbaar voor GBI’) en aanleiding om de coöperatie formeel te starten.

ORANJE

Uit het online-dashboard van ICT-projecten van Den Haag blijkt dat het oorspronkelijk een aangelegenheid van deze gemeente was, maar dat in de eerste fase ‘het format voor de bijstandsaanvraag van de gemeente Den Haag geschikt [is gemaakt] om binnen alle G4-gemeenten te gebruiken’. Geraamde kosten belopen ruim negen ton. Het verkeerslicht staat voor wat de planning betreft op oranje (‘Aandacht nodig’). Toegelicht wordt: “De omvang en complexiteit van dit programma vraagt om een strakke sturing. Dit programma moet per fase in deelplannen worden uitgewerkt. Voordat een deelplan ‘groen licht’ krijgt, moet heel duidelijk zijn wat er precies opgeleverd wordt, wat de kosten en baten zijn en wat de planning is. Het halen van de planning staat nu al onder druk; dit moet goed in de gaten gehouden worden.”

‘Eerst zien, dan geloven’

Op zich positief dat gemeenten gezamenlijk tot een standaard willen komen, maar de gemeentelijke autonomie staat dat in de weg. Diverse initiatieven om dingen samen te doen zijn een stille dood gestorven. “Eerst zien, dan geloven.” Aldus een reactie uit leverancierskring. Op de iBestuur-website geven leveranciers uitgebreid commentaar.

Verhuizen? Rolstoel inleveren!

Bart van der Graaf verhuisde van Amsterdam naar Wassenaar. Dat de gemeente Amsterdam hem abusievelijk dood verklaarde was nog het eenvoudigst op te lossen. De gemeente vorderde ook zijn op maat gemaakte rolstoel terug. En hij moest opnieuw een pgb aanvragen. Een pleidooi voor het opheffen van administratieve gemeentegrenzen. "Ik heb alleen een nieuw adres!"

Het was schrikken voor Bart van der Graaf toen hij eind 2015 een brief van de gemeente Amsterdam op de deurmat vond die gericht was aan de 'erven van de heer Van der Graaf'. Aanleiding voor de brief was de verhuizing van Bart van Amsterdam naar zijn ouders in Wassenaar. "Tijdelijk, omdat mijn nieuwe huis in Voorhout nog niet klaar was", aldus Bart, die lijdt aan de erfelijke spierziekte FSHD (facioscapulohumerale spierdystrofie) en zonder tillift en (op maat gemaakte) rolstoelen bitter weinig kan.

Het binnenkomen van de brief aan de 'erven van' leidde bij Bart in eerste instantie niet tot boosheid. "Ik dacht: ze komen er wel achter dat ik er nog ben." De boosheid en de schrik kwam pas toen hij beseftte dat een doodverklaring een heel proces in gang zet. Zo vervalt je recht op alles. Niet alleen op een rolstoel of tillift, maar ook op bijvoorbeeld een hypotheek, pensioen of verzekeringen. Op aanraden van een goede vriend heeft hij

toch maar contact gezocht met de gemeente Amsterdam. "Mij werd door iemand van de gemeente verteld dat de fout alleen op Wmo-niveau was gemaakt. In de ICT-systemen van de gemeente wordt gewerkt met standaardbrieven voor de verschillende onderwerpen. Door een van de medewerkers was in de administratie van de voorzieningen die vanuit de Wmo worden verstrekt, een verkeerd onderwerp aangevinkt. Een 'slordigheidje', aldus de gemeente."

TERUGVORDERING

Dat er door de gemeente Amsterdam een fout was begaan, werd ook nog eens bevestigd in meerdere brieven die Bart daarna kreeg, maar waarin hem ook direct duidelijk werd gemaakt dat de gemeente de hulpmiddelen die hij van hen in bruikleen had, terugvorderde. "Het was hun eigendom en omdat ik naar Wassenaar verhuisd was, had ik daar geen recht meer op. Ik heb nogmaals gebeld met de gemeente en gezegd dat ik niet zonder rolstoel en tillift kan. De vrouw van de backoffice van de gemeente hield mij voor dat ik mij geen zorgen hoefde te maken en dat de spullen echt niet zouden worden opgehaald voordat ik via de gemeente Wassenaar nieuwe hulpmiddelen zou hebben. Zij zei dat de passage over de terugvordering enkel bedoeld was om men-

gemaakt en het zou toch logisch moeten zijn dat je die mee kunt nemen naar een nieuwe gemeente? Waarom hebben al die gemeenten eigen regeltjes? Zet het in een landelijk ICT-systeem, waarbij het niet uitmaakt in welke gemeente je woont. Nu heb je kans dat mijn oude rolstoelen straks in een of ander Amsterdams depot staan. Er wordt gezegd: 'lever bij verhuizen je rolstoel in'. Het is echt van de gekke. Is er nu niemand bij de gemeente die ziet dat je met een stuk maatwerk, zoals deze rolstoelen, niemand anders blij maakt?"

'ZELF MOETEN AANKAARTEN'

De ervaring van Bart van der Graaf staat niet op zich. Een groot aantal mensen dat hulp krijgt vanuit de Wmo en verhuist van gemeente A naar gemeente B, heeft er last van. In veel gevallen gaat het daarbij om relatief simpele hulpmiddelen, zoals een standaard rolstoel of een looprek. Die zijn in alle gemeenten vrijwel identiek. Anders wordt het als er sprake is van maatwerkoplossingen. "Een probleem is dat burgers die een beroep doen op Wmo-ondersteuning, bij een verhuizing zelf bij hun nieuwe gemeente moeten aangeven van welke hulpmiddelen er gebruik wordt gemaakt met daarbij gelijk de vraag of de nieuwe gemeente dat alstublieft over wil nemen. Dat betekent dat je ook maar net de kennis



Bart van der Graaf: "We hebben het over Nederland, hè. In heel grote landen kan ik begrijpen dat er gewerkt wordt met een aantal regio's. Bijvoorbeeld in de Verenigde Staten. Maar hier? Het is echt bizar."

Eigenlijk heb ik alleen maar een nieuw adres. Waarom moet dat zo moeilijk zijn?

sen af te schrikken. Volgens haar omdat veel mensen anders geen contact opnemen met hun nieuwe gemeente voor het overdragen van voorzieningen."

Ondanks dat de gemeente Amsterdam niet à la minute de voorzieningen zou ophalen, werd Bart wel opgedragen om met zijn nieuwe (tijdelijke) gemeente contact op te nemen voor het verkrijgen van eenzelfde soort voorzieningen. "Is dat niet vreemd? Ik heb een rolstoel die op maat is

of het netwerk van mensen moet hebben die je kan helpen om dit soort dingen te regelen. Er zullen helaas ook genoeg mensen zijn die dat niet hebben en die niet weten hoe zij het moeten aanpakken. En het kan ook gemakkelijk anders. Zorg dat het landelijk wordt geregeld of zorg dat gemeenten het onderling goed regelen. Dan hoef je de burger er niet mee lastig te vallen. De gemeente heeft alleen maar een goed werkend ICT-systeem nodig dat informatie uitwisselt met het systeem van een andere gemeente. Hoe lastig kan

het zijn? Sowieso is het gek dat burgers dit zelf bij gemeenten moeten aankaarten, maar ja, dat is een politiek besluit geweest. Ik denk dat velen het daar niet mee eens zijn, behalve de mensen die het besluit hebben genomen."

PERSOONSGEBONDEN BUDGET

Met een onterechte doodverklaring, het terugvorderen én het opnieuw aanvragen van noodzakelijke voorzieningen, bleek de gifbeker van Bart van der Graaf nog niet leeg. Met een persoonsgebonden budget (pgb) kan hij zelf de gewenste zorg regelen. Dat gebeurt met tussenkomst van een zorgkantoor, waarvan er in totaal 32 zijn en die onafhankelijk van elkaar werken. Sinds zijn verhuizing naar Wassenaar zit Bart bij Zorgkantoor Haaglanden, maar het had wel de nodige voeten in de aarde voordat hij kon beschikken over hun diensten. "Ik heb bij de aanvraag mijn hele (medische) geschiedenis weer in moeten vullen. Dat terwijl alles wat op mij betrekking heeft bij Zorgkantoor Amsterdam of bij de SVB allang en digitaal bekend is. Zij kennen alle contracten. Neem dan met hen contact op. Maar nee, zij willen dat ik

de aanvraag opnieuw invul omdat zij mij willen leren kennen. Pffff. En dan moet die aanvraag ook nog eens op papier worden ingevuld en worden uitgeprint. Ik word daar echt gek van. En weet je, eigenlijk heb ik alleen maar een nieuw adres. Waarom moet dat zo moeilijk zijn?"

SIMPELER EN MENSELIJKER

Dat het invullen van een aanvraag voor een pgb geen sinecure is, heeft Bart inmiddels wel ervaren. "Wij hadden alle benodigde gegevens ingevuld, maar na een paar dagen lag er weer een brief met tal van formulieren in de bus die ook nog eens ingevuld moesten worden. Die moesten binnen twee weken ingevuld en opgestuurd zijn, omdat er anders vanuit werd gegaan dat ik geen pgb nodig had. Je zult maar net op vakantie zijn als die brief binnenkomt. Dat terwijl het allemaal een stuk simpeler, maar vooral menselijker kan. Er worden nu vaak geautomatiseerde brieven verstuurd waarbij er niet wordt gekeken of het sturen van een dergelijke brief ook echt zinvol is. Ik heb een spierziekte die progressief is. Dat is niet iets dat ik verzonnen heb, maar

dat is een feit. Zolang er geen medicijn ontwikkeld is dat de ziekte remt of geneest, heb ik nodig wat ik nu aan voorzieningen krijg. Dus hoezo moet ik ieder jaar weer aangeven of ik recht heb op bepaalde voorzieningen? Iemand die iets chronisch heeft of ongeneeslijk ziek is hoeft je niet lastig te vallen. Ook zou het niet nodig moeten zijn dat je bij iedere zorgverlener steeds weer een zorgbeschrijving moet invullen. Maar ja, kennelijk moet ieder vinkje afgehandeld worden. Waarom kan dat niet simpeler en vooral menselijker?"

VERBAZING

Met grote verbazing kijkt Bart terug op een half jaar waarin een hoop is gebeurd. Verbazing met name omdat hij aan den lijve heeft ondervonden hoe het in Nederland geregeld is als het gaat om gemeentelijke (digitale) administratie, specifiek rondom de zorg. "Ik hoor politici het voortdurend hebben over besparingen en het goedkoper maken van de zorg. Als je dat wil, schaf dan een landelijk systeem aan dat door iedere gemeente bekeken kan worden en waaruit je informatie haalt als dat nodig is." Verbazing heeft Bart ook over de opdeling die gemaakt is, bijvoorbeeld wat betreft het aantal zorgkantoren. "We hebben het over Nederland, hè. In heel grote landen kan ik begrijpen dat er gewerkt wordt met een aantal regio's. Bijvoorbeeld in de Verenigde Staten. Maar hier? Het is echt bizar. Als ik verhuis van Amsterdam naar een buurgemeente, dan moet ik alle informatie weer opnieuw aanleveren."

Van de gemeente Amsterdam, daar waar het uiteindelijk allemaal mee begon, heeft Bart van der Graaf niet veel meer gehoord. "Nadat mijn verhaal in de media kwam, heeft wethouder Eric van der Burg zijn excuses

Wethouder Eric van der Burg heeft zijn excuses aangeboden op Twitter

aangeboden op Twitter en zijn vanuit de gemeente verder excuses geuit in een brief die ik heb gekregen met daarbij een bloemetje. Een mevrouw van de backoffice in de gemeente heeft nog wel gezegd dat ik teruggebeld zou worden, maar dat is niet meer gebeurd. Nou ja, ik vind excuses of wat dan ook, niet zo belangrijk. Ik word daar niet blijer of minder blij van. Ik heb liever dat er een wetswijziging komt zodat burgers niet meer zelf hoeven aan te geven welke voorzieningen zij in bruikleen hebben van een gemeente. Zolang die extra schakel ertussen zit, zullen we nooit een ICT-systeem ontwikkelen dat gemeenten aan elkaar koppelt. Simpelweg omdat het niet hoeft. Dat leidt ertoe dat het vooralsnog tijdrovend blijft en veel geld kost. Zie hoeveel tijd het mij heeft gekost. Als ik dit allemaal had geweten, was ik wel tijdelijk bij mijn broertje in Amsterdam gaan wonen."

als nieuw beleid morgen
moet worden uitgevoerd

dan wil je vandaag
toch zijn voorbereid?

STROOMLIJN UW DIENSTVERLENING MET
BLUERIQ DYNAMIC CASE MANAGEMENT

Als publieke uitvoeringsorganisatie moet u met steeds minder middelen een steeds betere dienstverlening bieden. Dit kan alleen wanneer burgers, bedrijven en ambtenaren optimaal samenwerken. En wanneer elke betrokkene toegang heeft tot dezelfde informatie. Dynamic Case Management van Blueriq is de oplossing om uw zaken flexibel, dynamisch en efficiënt af te handelen. Beslissingen zijn hierbij altijd transparant en traceerbaar. Blueriq maakt de uitvoering van wet- en regelgeving beheersbaar en rechtmatig.

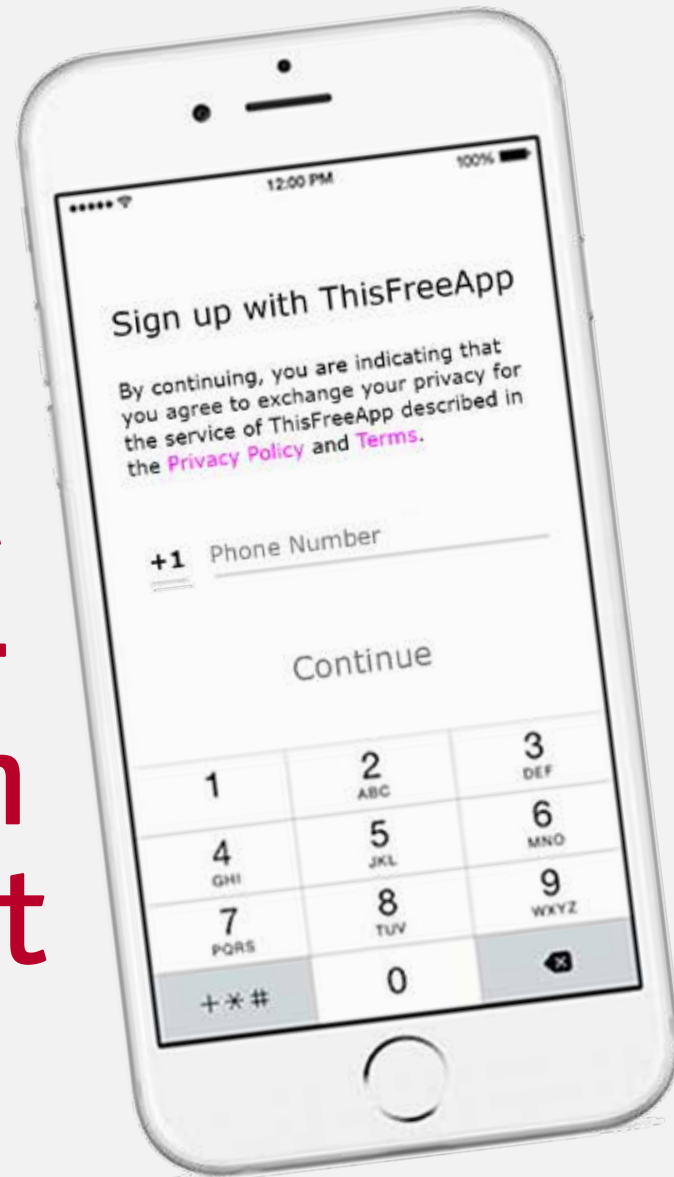
Kijk voor een online demo op www.blueriq.com/dcm. Wilt u een live demonstratie? Maak dan een afspraak met één van onze specialisten. Neem hiervoor contact op met Hans de Preter, Markt Manager Overheid, telefoon (06) 46 09 39 74, e-mail h.de.preter@everest.nl.



MAKE YOUR OWN RULES

blueriq.com/dcm

Het veiligheidsbewustzijn groeit

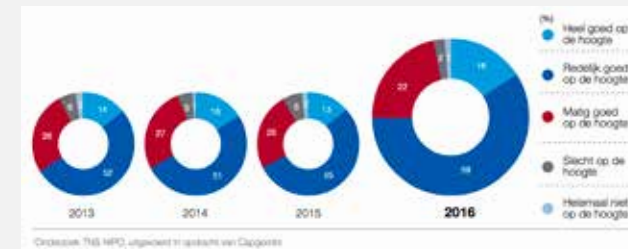


Meer en meer mensen zijn zich bewust van de gevaren van internetcriminaliteit. Minder zorgen maken ze zich over hun privacy. De overheid scherpt wet- en regelgeving aan, maar dat leidt tot nieuwe dilemma's.

Voor het zesde jaar heeft Capgemini het rapport 'Trends in Veiligheid' gepubliceerd. Capgemini ondersteunt departementen en uitvoeringsorganisaties breed in het gehele veiligheidsdomein. Dit rapport is gebaseerd op de inzichten van onze adviseurs en een kwantitatief onderzoek van TNS NIPO, uitgevoerd in opdracht van Capgemini. Centraal in deze editie staan de kansen en bedreigingen van digitalisering voor de (zelfredzame) burger, voor slachtoffers en voor de professionele hulpverleners. Het eerste exemplaar van het rapport is overhandigd aan Erik Akerboom, Korpschef van de Nationale Politie.

Trends in Veiligheid
Digitalisering verandert de maatschappij. Gedreven door

de wens van klant en burger transformeren publieke en private organisaties in hoog tempo. Zo ook in het veiligheidsdomein. 75 procent van de Nederlanders is zich bewust van internetcriminaliteit. Dit is een stijging van zeven procent in vergelijking met vorig jaar. Een stijging die vertrouwen geeft in de weerbaarheid van de burger in de digitale samenleving. Elke vorm van gedragsverandering begint immers bij bewustzijn. Veiligheidsincidenten en publiciteit daarover in de media helpen om dit bewustzijn te vergroten.



'In hoeverre bent u op de hoogte van de gevaarlijke kanten van internetgebruik, zoals cybercrime, virussen, phishingmail, spam of het bezoek aan fake websites?'

Privacy als ruilmiddel

Op het punt van privacy blijkt dit bewustzijn echter nog laag. Bij het installeren van een nieuwe app kijkt slechts 31 procent van de Nederlanders of de app toegang vraagt tot privégegevens. De keuze om een app wel of niet te gebruiken, wordt vooral ingegeven door de kosten. In ruil voor het gratis gebruiken ervan vragen apps toegang tot de persoonsgegevens van de gebruiker. Privacy wordt daarmee een ruil- en betaalmiddel. Als een dienst gratis is, dan is immers doorgaans de gebruiker het product...

Om de burger meer te beschermen tegen dit gebrek aan bewustzijn verscherpt de overheid de wet- en regelgeving. De meldplicht datalekken als onderdeel van de Wbp en de Europese General Data Protection Regulation zijn hier actuele voorbeelden van. De overheid zoekt daarin een balans tussen veiligheid en privacy. Uit de discussie over deze balans is een nieuwe kijk ontstaan op privacy die zich richt op het creëren van meer controle en transparantie in plaats van op afscherming. Geef de burger/klant de controle over de eigen datastroom door op eenvoudige wijze inzichtelijk te maken wat er met de persoonsgegevens wordt gedaan. Technologie zoals encryptie is daarbij essentieel.

Voor de digitale opsporing leidt dit tot nieuwe juridische dilemma's. Op dit moment hebben internetrechercheurs beperkte juridische mogelijkheden om zelf digitaal bewijs te verzame-

len en verdachten op te sporen. Het wetsvoorstel Computercriminaliteit III is nog in behandeling in de Staten Generaal, maar biedt de politie meer mogelijkheden om binnen te dringen in computers van verdachten. Hiermee komt de overheid tegemoet aan een wens van de meeste Nederlanders. 89 procent van de Nederlanders vindt dat de overheid actiever zou moeten optreden tegen cybercrime en 81 procent ondersteunt de extra bevoegdheden om computers van verdachten terug te hacken.

Technologische vernieuwingen zoals encryptie bieden niet alleen overheidsdiensten en burgers kansen om de beveiliging te versterken in de strijd tegen cybercrime. Diezelfde technologische vernieuwingen worden ook omarmd door de criminelen en (niet-bevriende) overheidsdiensten. De komst van quantumcomputers en het 'Internet of Things' brengen deze ratrace in een versnelling.

Vingerafdrukken

Ook het gebruik van biometrie als middel voor authenticatie roept nieuwe dilemma's op. Biometrische kenmerken zoals vingerafdrukken, stemgeluid, de iris van het oog of DNA zijn uniek en worden steeds meer gebruikt om de gebruiker toegang te geven tot een dienst. Denk bijvoorbeeld aan de nieuwe smartphones, waarbij men geen toegangscode meer hoeft in te typen maar deze door middel van een vingerafdruk wordt verschaft. Het gebruikersgemak is duidelijk. Men hoeft geen wachtwoorden of codes meer te onthouden en constant aan te passen. Echter: de unieke lichaamskenmerken worden ten behoeve van deze toegangsfuncties wel opgeslagen. En daarin schuilt het gevaar. Als derden een wachtwoord ontvreemden dan is dat snel aangepast. Maar hoe vervang je een vingerafdruk?

Ongeacht technologische vernieuwingen zoals de quantumcomputer en biometrische toepassingen blijft de mens de zwakste schakel. Het beïnvloeden van individuen is kinderlijk eenvoudig. Mensen vertonen namelijk voorgeprogrammeerd gedrag waar (cyber)criminelen misbruik van maken. Bijvoorbeeld door phishingmails, via USB-sticks die worden achtergelaten of door het nabootsen van WiFi hotspots. De risico's van deze vormen van social engineering zijn te verkleinen door bewustwordingscampagnes en simulaties.

Voor meer informatie over Trends in Veiligheid: www.trendsinveiligheid.nl



Erik Hoorweg, Vice President Openbare Orde en Veiligheid Capgemini

Gemeente Ede volledig digitaal met burgerzaken

Tevreden burgers, minder werkdruk medewerkers en meer aandacht voor fraude

Ede wil binnen enkele jaren tot wel tachtig procent van de aangiften van geboorten, huwelijken, overlijden en verhuizingen online binnenkrijgen. Nieuwe software heeft de verwerkingstijd voor Burgerzaken op onderdelen al doen krimpen tot minder dan één minuut per digitale transactie. Het kan echt beter en anders!

De gemeente Ede besloot in 2013 niet langer te wachten op Operatie BRP en ging over tot het stapsgewijs vernieuwen van de processen en applicaties. De gemeente ging op zoek naar mogelijkheden en alternatieven, aldus Henk van den Boom, afdelingsmanager Burgerzaken. Gecombineerd met de noodzaak tot besparen was maar één conclusie mogelijk: de dienstverlening naar de burger moest sterk worden gedigitaliseerd. En die dienstverlening is nergens meer zichtbaar en van belang dan bij Burgerzaken. Van den Boom: "Met liefde helpen we mensen aan de balie, maar het feit blijft dat een burger in de hal vele malen duurder is dan een burger digitaal." Daarbij komt dat de burger ook zelf steeds meer zijn zaken in zijn eigen tijd wil regelen en niet alleen wanneer het gemeentehuis open is.

Eerste stap

Samen met IT-leverancier PinkRoccade Publiekszaken startte Ede de implementatie van iBurgerzaken, een oplossing met als uitgangspunt selfservice door de burger en werkdrukvermindering voor de medewerkers van de gemeente. Als één van de 24 Kwartiermakers van PinkRoccade was en is de gemeente nog

steeds nauw betrokken bij de ontwikkeling van de software. De eerste stap was het digitaliseren van de aangifte van geboorten, huwelijk en overlijden. iBurgerlijkeStand ging live in mei 2015. De volgende stap was iVerblijf & Adres. Dat ging live in mei 2016. De volgende apps voor Reisdocumenten en Rijbewijzen en Verzoek worden ingevoerd. Het veranderingstempo is hoog en de resultaten goed: gemotiveerde medewerkers en blijde burgers die nu inderdaad 7x24 uur dienstverlening afnemen van de gemeente Ede. Mat Keijers, Product Manager bij PinkRoccade, stelt dat het succes vooral te danken is aan de unieke co-creatie met de 24 Kwartiermakers, waaronder Ede. "Samen hebben we topinnovaties toegepast op de burgerzakenprocessen, de self-service mogelijkheden voor de burgers en de gebruiksvriendelijkheid voor de medewerkers."

Tijd voor fraudebestrijding

Voor de komst van iVerblijf & Adres gaf de burger online zijn verhuizing door op een formulier op de website van de gemeente. Dat kwam binnen in de centrale mailbox. De postkamer stuurde het vervolgens door naar Burgerzaken, waar de e-mail werd geopend, het formulier geprint, de eigen IT-omgeving gestart en de gegevens verwerkt en ingevoerd. Die verwerking bevatte meerdere handmatige controles. Waren de adresgegevens correct en juist gespeld, waren de persoonsgegevens bekend en correct en gekoppeld aan een DigiD? Hoe zat het met indicaties van fraude, zoals meerdere namen op één studentkamer of meer dan vijf personen in één huis zonder onderlinge relatie? Van den Boom: "Ik hoef niemand het belang uit te leggen van het werken met actuele en correcte adresgegevens. Meer dan zeshonderd instellingen werken met de gegevens in

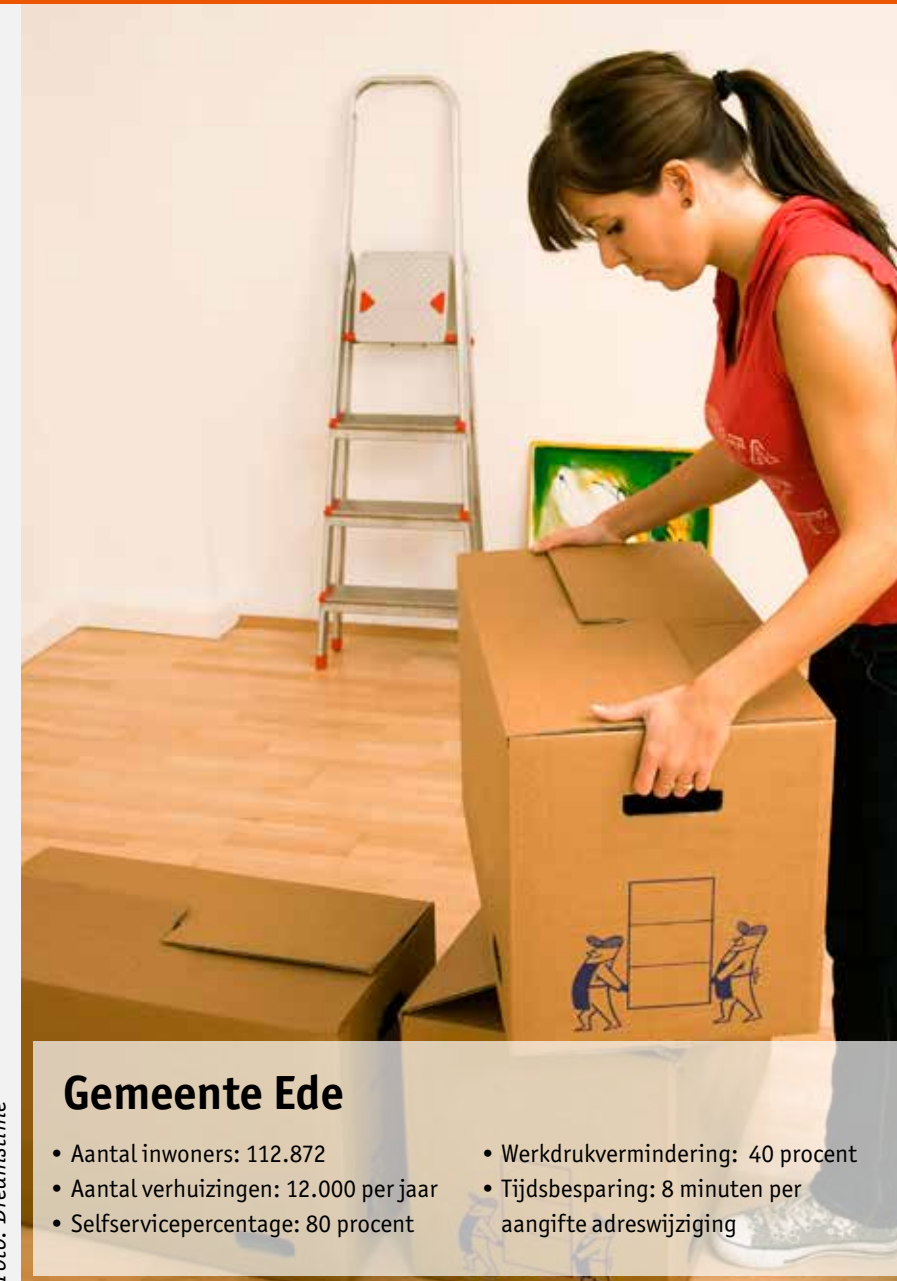


Foto: Dreamstime

Gemeente Ede

- Aantal inwoners: 112.872
- Aantal verhuizingen: 12.000 per jaar
- Selfservicepercentage: 80 procent
- Werkdrukvermindering: 40 procent
- Tijdsbesparing: 8 minuten per aangifte adreswijziging

de BRP. Het werk van Burgerzaken is controle op controle op controle. Met 12.000 verhuizingen per jaar is dat een grote hoeveelheid werk."

Dat proces is nu aanzienlijk vereenvoudigd. De burger logt met zijn DigiD in op de gemeentelijke website. Wanneer hij zijn gegevens invoert, controleert het systeem automatisch of straatnamen en postcodes kloppen en het vergelijkt de ingevoerde data met de risicoprofielen. Klopt het aantal kamers in relatie tot het aantal ingeschrevenen en wat is de frequentie van verhuizen in de afgelopen vijf jaar? De risicoprofielen in iVerblijf & Adres zijn gebaseerd op de landelijke standaarden van de

overheid. De gemeente kan ze aanpassen voor haar eigen situatie. Men kan zelfs specifieke adressen of wijken toevoegen, zoals Ede doet. "In onze gemeente gaat bij verhuizing naar een camping of vakantiepark altijd een figuurlijke alarmbel af."

Lagere werkdruk

Van de 12.000 jaarlijkse verhuizingen gaan er nu 10.000 digitaal. Slechts tweeduizend aangiftes worden aan de balie doorgegeven. Daar staan medewerkers klaar om te laten zien hoe het ook online kan. Van den Boom: "We willen de burger zoveel mogelijk sturen naar het goedkoopste kanaal en dat is digitaal." De werkdruk voor Burgerzaken kan hiermee met veertig procent verminderen. De medewerkers merken weinig meer van alle controles en krijgen overzichten van gedane mutaties. Zij hoeven alleen maar in te grijpen wanneer iets niet dreigt te kloppen en kunnen nu de aandacht meer leggen op adresonderzoek en fraudebestrijding.

Loket minder open

Ede zet volledig in op het digitale kanaal. Sinds mei 2016 zijn de openingstijden van Burgerzaken teruggebracht van 42 uur per week naar 26. In het najaar vernieuwen ook de aanvraagprocessen voor paspoorten (iReisdocumenten) en rijbewijzen (iRijbewijzen). Afspraken zijn zoveel mogelijk afgeschaft, waar mogelijk wordt gestuurd op digitaal of vrije inloop. "Dat levert in de hal soms langere wachttijden op, maar ook dat hoort bij sturen op het digitale kanaal. We kiezen er wel voor op zaterdagmorgen open te zijn en langer in de avonden. Het is zoeken naar het punt waar de behoefte van de burger en een efficiënte en goede dienstverlening samen komen."

“Hoe CGI u een succesvolle toekomst kan voorspellen door hem zelf met u te maken.”

We doen niet aan glazen bollen of het leggen van kaarten. Daar zijn we veel te nuchter voor bij CGI. Maar we houden ons wel graag bezig met de toekomst. Onze eigen toekomst. Die van de technologie, ons vak. Maar vooral die van onze klanten. We zijn ervan overtuigd dat succesvol moderniseren gebaseerd is op heldere businessprioriteiten. Alleen zo kun je je eigen toekomst creëren. Dat je uit het verleden mee moet nemen wat je verder brengt. Maar vooral ook afscheid moet durven nemen van wat je tegenhoudt. Helaas blijkt dat laatste moeilijk. Zo blijven veel organisaties investeren in hun verouderde IT. Systemen die in tientallen jaren opgebouwd en uitgebreid zijn, maar geen perspectief meer bieden. Complex, traag en kostbaar. IT die een succesvolle toekomst eerder op afstand zet dan dichterbij brengt.

Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg. We vinden veranderen juist belangrijk. Zeker nu. Daarom leveren we IT Modernization. Een uitgebalanceerde mix van beproefde en nieuw ontwikkelde solutions. Daarmee helpen we u afscheid te nemen van IT die tussen u en een succesvolle toekomst staat. Zonder risico's transformeren naar kostenefficiënte, bedrijfszekere en veilige technologie. Effectief en opmerkelijk snel. Het kan. We werken hard mee aan uw doelen, uw business, uw processen. En we geven u de slagkracht, wendbaarheid en concurrentiekracht waarmee u uw toekomst vorm kunt geven. Een succesvolle (digitale) toekomst, dat durven we best te voorspellen.

IT Modernization van CGI. Samen werken aan een succesvolle toekomst.

**CGI**

Experience the commitment®

cginederland.nl

V e r h o e f

Complexiteit vergt creativiteit

De Belastingdienst loopt leeg vanwege een gunstige vertrekregeling, waardoor relevante kennis verdampst. Kennis die zeer welkom is bij zusterorganisatie SKAT in Denemarken: daar moeten miljarden betaald aan bedrijven die te hoog zijn aangeslagen; en vice versa voor te lage inschattingen. De IT rammelt en fraudeurs komen ermee weg.

De directeur van SKAT is in augustus 2016 ontslagen en in september 2015 moest ook al een aantal van zijn topambtenaren het veld ruimen, vlak na de ontdekking dat de dienst onvoldoende had gedaan met signalen dat buitenlandse brievenbusfirma's onterecht bijna twee miljard dollar aan dividend terug hadden gekregen van SKAT. De creativiteit van belastingbetalers is groter dan die van de inspecteurs.

Patronen uit grote hoeveelheden data halen om verdachte belastingzaken te signaleren is lastiger dan menigeen in Den Haag denkt. Het koppelen van bestanden mag niet zomaar. Zo moest de Belastingdienst in 2015 stoppen met het opvragen van parkeergegevens; in 2016 ligt de dienst onder vuur vanwege het grootschalig analyseren van camerabeelden die zijn vergaard om hardrijders te beboeten. Privacy versus bijtelling.

Gegevens koppelen levert daarnaast aanzienlijke hoeveelheden vals-positieven op. Gegevensbanken zijn namelijk vaak vervuild en precieze tijdslijnen lopen veelal uiteen. Koppelingen dragen dan niet bij tot meer inzicht en dat is al decennia bekend. Een klassiek voorbeeld: de Groene Amsterdammer rapporteerde jaren geleden al over de hoofdstedelijke

Sociale Dienst. Die had belastinggegevens gekoppeld: 41.000 belastingssignalen over tegelijkertijd arbeid en uitkering. Veel uitzoekwerk later: tweederde blijkt helemaal geen fraude. Het leidde in minder dan 10 procent van de gevallen tot fraudebestrijding, dus 90 procent was vals-positief. Brute-force-aanpakken falen hier, dus meer creativiteit lijkt nodig.

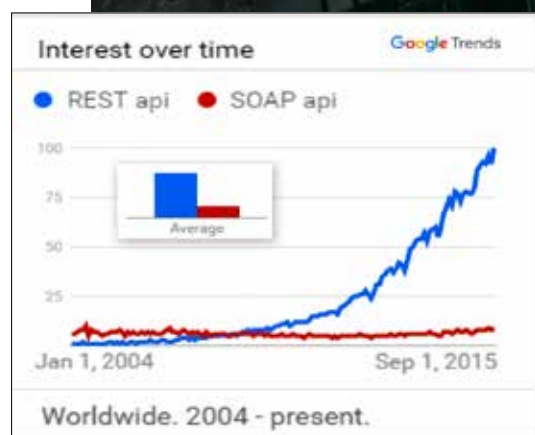
Met te weinig inzichtelijke IT kom je er niet, met te veel data en 'slimme' kruiskoppelingen ook niet. Juist door beperkingen, gezond verstand en onderliggende systematiek boek je resultaten. Een voorbeeld: mensen kunnen cijfermateriaal lastig vervalsen. Echt is wiskundig te onderscheiden van nep. De wet van Benford zegt bijvoorbeeld dat in het wild voorkomende getallenreeksen in 30 procent van de gevallen met 1 beginnen, 17,6 procent begint met 2, 12,5 procent met 3, verder dalend tot 4,6 procent voor de 9. Dat klopt voor de gekste getallenverzamelingen: van logaritmetabellen tot elektriciteitsrekeningen, van lengten van rivieren tot belastingaangiften.

Benford is een handig middel om een eerste check te doen op cijfermateriaal van aangifteplichtigen: als de aangifte niet 'Benford-verdeeld' is, heb je een eerste signaal zonder big data en koppelingen. Ik gebruik Benford om vast te stellen of ontwikkelaars persoonsgegevens verzamelen en gebruiken om te testen, hetgeen verboden is. Voor complexe problemen bestaan geen simpele oplossingen, maar met creativiteit is er best iets van te maken.



Prof. dr. Chris Verhoef

Hoogleraar informatica en wetenschappelijk adviseur voor overheid en bedrijfsleven. Hij is bereikbaar via x@cs.vu.nl



Deze analyse laat de populariteit (aantal Google-zoekopdrachten) zien van REST API's ten opzichte van SOAP API's.

Burgers verwachten bij dienstverlening naadloze integratie tussen alle kanalen die ze gebruiken. De overheid kan aan die verwachtingen voldoen door het werken met modernere programmeerinterfaces (RESTful API's) en het beschikbaar stellen daarvan.

Door **Frank Terpstra**
en **Lancelot Schellevis**
Beeld **Blinkerd**

Wat hebben bol.com, Facebook, TomTom, Pokémon Go, Netflix en Marktplaats met elkaar gemeen? Hun informatie is te benaderen en te ontsluiten via API's. Het eenvoudig uitwisselen van informatie is voor deze bedrijven belangrijk om gebruikers snel te bedienen en gegevensstromen efficiënt te laten verlopen. Daarvoor moeten verschillende applicaties goed met elkaar kunnen communiceren en dan komt de API om de hoek kijken. Een Application Programming Interface (API) is een combinatie van het 'fysieke' koppelvlak in een applicatie en de technische bestanden en documentatie die uitleggen hoe dat koppelvlak communiceert met andere applicaties.

Hoe om te gaan met API's klinkt misschien als een puur operationeel vraagstuk. Het is echter ook strategisch, omdat het inzetten van API's ook gaat over hoe digitale diensten te ontsluiten, hoe deze met elkaar te combineren en hoe de informatiehuishouding in te richten. Vragen die voor de overheid van belang zijn om regelmatig bij stil te staan.

Moderne overheid vraagt om moderne API's

Voor de overheid is het gebruik van API's voor berichtenuitwisseling niet nieuw. Zo worden bijvoorbeeld al API's gebruikt die zijn gebaseerd op de standaarden Digikoppeling en StUF (Standaard UitwisselingsFormaat). Deze kennen hun oorsprong vóór 2008. In die tijd was de standaard SOAP dominant waardoor de meeste overheidsstandaarden voor API's op SOAP zijn gebaseerd. SOAP-standaarden zijn gespecialiseerd in zware beveiliging en complexe gegevensuitwisseling. Rond 2008 vond wereldwijd een omslag plaats richting de RESTful API. Deze viel samen met de opkomst van social media-platforms als Facebook en Twitter en de introductie van smartphones en tablets. Hiervoor zijn snelheid en flexibiliteit van gegevensuitwisseling belangrijk, wat SOAP niet kan bieden en RESTful API's wel. Met 'API's' worden hieronder RESTful API's bedoeld.

DIENSTVERLENING

Waarom zijn API's sinds 2008 zo populair? API's zijn de motor achter twee trends die in 2008 begonnen. De social

media-'platforms' en het einde van het monopolie van de internetbrowser. Om met die laatste te beginnen; de interactie tussen aanbieder en gebruiker is veranderd, van één kanaal zijn we naar vele kanalen gegaan: apps op telefoons en tablets, smart TV's, wearables, the internet of things. Alle nieuwe kanalen gebruiken API's om diensten met elkaar te integreren. Tegelijkertijd was er de opkomst van de social media-platforms die via API's hun functionaliteit graag aan anderen ter beschikking stellen, zoals Google Maps dat geïntegreerd is in veel andere producten.

Het succes van deze twee trends is mede te danken aan de kerneigenschappen van API's, namelijk eenvoud, bruikbaarheid en schaalbaarheid. Deze eigenschappen maken het voor een platform goed mogelijk om data en diensten beschikbaar te stellen. Hierdoor ontstaan nieuwe producten, worden gebruikers op verschillende manieren bereikt en is data te ontsluiten via verschillende kanalen.

In de praktijk redeneert de overheid voor systemen die interacteren met burger en bedrijf regelmatig alleen van-

uit de lang gevestigde overheidsstandaarden. Langdurige projecten worden opgetuigd om achterliggende systemen te integreren en burgers worden nog vaak van de ene portal naar de andere geleid. Dit sluit totaal niet aan bij wat de burger inmiddels gewend is van de commerciële platforms. Alleen door het gebruik en het beschikbaar stellen van API's op beleidsniveau aan te pakken komt hier verandering in. Zo pakt bijvoorbeeld de Omgevingswet het al anders aan.

DE OMGEVINGSWET

Een uitgangspunt in de Omgevingswet is dat de gebruiker (burger of bedrijf) die bijvoorbeeld een vergunning aanvraagt, over dezelfde informatie beschikt als de overheid die de vergunning beoordeelt. Ook moeten burgers en bedrijven op een moderne manier met de overheid kunnen interacteren. Niet alleen via een overheidswebsite, maar ook via apps op telefoons en tablets. Deze apps hoeven niet noodzakelijk door overheden te zijn ontwikkeld, want voor iedereen moet het mogelijk zijn om voor de Omgevingswet nieuwe applica-

ties te ontwikkelen. Dit kan door API's met omgevingswet-informatie en -functionaliteit (niet alleen data) aan iedereen ter beschikking te stellen. Door de Omgevingswet wordt er geredeneerd vanuit de gebruiker en actief beleid gevoerd om interactie op basis van API's mogelijk te maken.

INTERNE ORGANISATIE

Het concept van API's biedt ook in de backoffice grote voordelen. Maar dat doen we toch al jaren, zal de geïnformeerde lezer zich terecht afvragen. Het klopt dat op basis van de bestaande overheidsstandaarden al vele jaren (op SOAP gebaseerde) API's worden toegepast. Dit zie je bijvoorbeeld terug bij gemeentelijke systeemintegratie. Voor een aantal daarvan worden moderne API's toegepast, maar bijvoorbeeld het bevragen van een gegevensmagazijn kan een stuk beter, zoals bleek uit een rapport van de Software

Als anderen jouw API gebruiken heb je een breder bereik

Improvement Group. Er is dus ook winst te behalen door bestaande (SOAP) API's te bekijken in het licht van de huidige wereldwijde trends. De boodschap is hierbij niet dat in de backoffice overal meteen RESTful API's gebruikt moeten worden. Voor sommige vormen van uitwisseling is SOAP nog steeds beter, voor andere is een migratie naar REST te duur. Het vervangen van systemen en opbouw van kennis vraagt een investering die niet in één keer gedaan kan worden.

DE TOEPASSING

Hoe gaan we in de praktijk om met API's? Vaak worden deze beschikbaar gesteld via een website of via een API-portal. Zo stelt bol.com een API beschikbaar via een developers portal. Binnen de overheid komt data.overheid.nl daarbij in de buurt. Het publiceren van API's gebeurt binnen de overheid echter weinig en als het gebeurt gaat het om

ingewikkelde koppelingen of zijn ze niet gebruiksvriendelijk. Publicatie gebeurt dan bijvoorbeeld in de vorm van een 'setje links', waarbij de gebruiker (lees programmeur) zelf moet uitzoeken wat te gebruiken.

De platforms, zoals Google, Twitter, LinkedIn en Facebook, pakken het heel anders aan. Daar weten ze dat je alleen grootschalig gebruik van API's krijgt door het programmeurs van andere partijen zo makkelijk mogelijk te maken. Als anderen jouw API gebruiken in hun producten heb je immers een breder bereik en is de kans op meer gebruikers of klanten groter. De meeste platforms leveren dan ook voorzieningen mee als softwareontwikkelaars aan de slag willen met hun API. De overheid kan hiervan leren, want als het hergebruik van ICT-voorzieningen belangrijk is, dan is een goede aansluiting op marktontwikkelingen nodig en moet je gebruikers optimaal faciliteren.

CONCLUSIE

De overheid sluit nog te weinig aan op het verwachtingspatroon van burgers en bedrijven. Ze maken niet alleen meer gebruik van een webbrowser voor digitale dienstverlening en verwachten naadloze integratie met andere platformen en gadgets die ze gebruiken. Door beter beleid te voeren op het beschikbaar stellen van API's kan de overheid aan deze verwachtingen gaan voldoen. Als bijvangst kan ook de backoffice hier nog voordelen van meepikken. Een belangrijke les is wel dat je moet denken aan twee soorten gebruikers: de eindgebruiker en de softwareontwikkelaar. Die laatste zorgt er uiteindelijk weer voor dat de overheidsdiensten beter zijn te integreren in andere platformen en dat overheidsdata beter herbruikbaar zijn. Helaas gebeurt dit in de praktijk te weinig en worden er vanuit de overheid niet tot nauwelijks API's gepubliceerd. Vaak kiest men ook voor de veilige weg met bestaande legacy-technologie.

Frank Terpstra is senior consultant bij Enable-U en adviseur bij Geonovum. Lancelot Schellevis is adviseur interoperabiliteit bij het Bureau Forum Standaardisatie.

Komend najaar organiseert het Forum Standaardisatie in samenwerking met de NORA een aantal themabijeenkomsten over API's. Houd daarvoor de website van het Forum of de NORA in de gaten.

Digitale aangifte verhuizen verlaagt werkdruk met 40% in Ede



7x24 uur dienstverlening vanuit huis, dankzij selfservice

De afgelopen jaren heeft ICT een heel ander gezicht aan onze samenleving gegeven. De burger verwacht dat de dienstverlening van de overheid meegaat in deze ontwikkeling. Meer dan 100 gemeenten hebben al gekozen voor iBurgerzaken, voor selfservice voor en door burger en bedrijf. In de praktijk worden selfservicepercentages van meer dan 90% gerealiseerd voor de Burgerlijke Stand processen. Werkdrukvermindering voor ambtenaren is het gevolg.

Wilt u meer weten?

Neem contact op met Mat Keijers, Product Manager Burgerzaken (06-29527442).

[Tevreden management](#) | [Tevreden ambtenaren](#) | [Tevreden burgers](#)

Zo krijgt u grip op PRIVACY



Spectaculaire ontwikkelingen als big data zetten de wereld van persoonsgegevens op zijn kop. De Algemene Verordening Gegevensbescherming – die in 2018 van kracht wordt – maakt u als bestuurder nog meer dan voorheen verantwoordelijk voor het juist toepassen van de privacywet- en regelgeving.

Theo Hooghiemstra

Heeft u als bestuurder een beeld bij hoe en hoeveel informatie van de ene database naar de andere stroomt, van het ene overheidsorgaan naar het volgende? Ziet u de risico's? Persoonsgegevens zijn overal.

Overheden worden in de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) nog meer dan nu verplicht tot een privacy impact assessment (PIA). Met een PIA kunt u zich in korte tijd een oordeel vormen over de privacy-vereisten en -risico's die verbonden zijn aan uw gegevensverwerkingen. Bij PBLQ hebben we partijen weten te helpen met PIA's. Bijvoorbeeld bij de WMO, Suwi, Kennisnet en diverse gemeenten. Ook is ervaring opgedaan met het vertalen van de privacywetgeving naar processen en systemen in de vorm van 'privacy by design' – eveneens een vereiste in de AVG. Daarbij zijn handreikingen van het Centrum voor Informatiebeveiliging en Privacybescherming (CIP) bruikbaar, bezien we samen met de Software Improvement Group (SIG) de rol van software en werken we samen met kennisinstututen, zoals TNO en het daaraan gelieerde Privacy & Identitylab. Met onze samenwerkingspartners bekijken we wat de mogelijkheden zijn om toe te werken naar certificering op bestuurlijk niveau inzake privacy.

Bizar eigenlijk dat daar nog geen certificaten voor zijn. Dat zouden we met zijn allen moeten willen. Een gemiddelde auto

mag pas de weg op met 64 certificaten; grote databases bij de overheid hebben nul certificaten. Overigens hadden de jonge informatieprofessionals van PBLQ in samenwerking met de RDW onlangs een Summer Course over privacy en (zelfrijdende) auto's. Veel opgeslagen en verstuurd informatie gaat over het gedrag van degene achter het stuur en valt dus ook onder de noemer persoonsgegevens.

Big data-overheid

Niet alleen wetgeving verandert, maar ook de praktijk van de gegevensverwerking door technologische ontwikkelingen, zoals big data. Dat gaat om het verzamelen en bewaren van zoveel mogelijk informatie uit verschillende databanken. Uit deze enorme hoeveelheid data worden allerlei nieuwe verbanden en onverwachte informatie gedestilleerd. Dit kan op collectief niveau zeer waardevol zijn bij het voorspellen van bijvoorbeeld verkeersdrukke of epidemieën. Bij big data op individueel niveau ontstaan echter risico's voor de persoonlijke levenssfeer.

Privacy kun je niet alleen overlaten aan marktpartijen

Uit het recente WRR-rapport 'Big Data in een vrije en veilige samenleving' blijkt dat veel bestuurders niet weten dat juist in big data-sets ook veel 'vuile' en incomplete data zitten. Analyse levert dan zinnige informatie over grote groepen mensen, maar die conclusies zijn niet zomaar naar individuen door te trekken.

De meeste big data-systemen van de overheid zijn 'black boxes'. De burger heeft recht op controle over zijn eigen per-

soonsgegevens, maar wat kan die burger hier in de praktijk mee als politici, bestuurders, ambtenaren, rechters en toezichthouders amper kennis hebben van de wijze waarop de (big-) datawereld werkt?

Privacy is niet alleen een individueel belang, maar ook een collectieve waarde. Privacy is één van de belangrijkste grondrechten van burgers en is cruciaal voor een ander grondrecht, de vrijheid van meningsuiting. Macht gekoppeld aan persoonsgegevens kan er uiteindelijk toe leiden dat mensen in hun individuele ontplooiing en individuele vrijheid worden beperkt. Het is een publiek belang om dat te voorkomen. Privacy maakt het mogelijk om ons werkelijk vrij te voelen, zonder continue spiedende ogen van overheden en bedrijven.

Diverse data-ICT-bedrijven zijn door hun financiële vermogen én door de exponentiële toename van online communicatie inmiddels machtiger dan overheden. Overheden die toegang hebben tot de door die bedrijven verwerkte persoonsgegevens zijn nog machtiger. Misbruik van haar positie door de overheid kan tot Big Brother-achtige taferelen leiden. Privacy gaat over het type samenleving dat wij willen zijn en daarbij hoort een overheid die voor privacy staat.

Naar inzicht en grip

Samenwerking tussen bedrijven en overheden kan mensen ook helpen om zichzelf te beschermen en baat te hebben van de belofte van informatietechnologische innovaties. Ontwikkelin-

gen rondom privacy kun je niet alleen overlaten aan marktpartijen. Ook richting ICT-bedrijven dient u als publiek verantwoordelijke proactief te acteren. De macht van de iBedrijven vergt een tegenmacht van hetzelfde niveau bij de overheid.

Kom als bestuurders en politici in actie en wees u bewust van de moderne privacyvraagstukken, mogelijke oplossingsrichtingen en praktische handreikingen. Om die noodzaak door te laten dringen zouden verschillende organisaties en partijen de handen ineen moeten slaan. iBestuur, SIG, SYSQA, TNO samen met PBLQ en mogelijk nog andere partijen slaan hun handen ineen door begin 2017 een seminar over privacy te organiseren om bestuurders en politici wakker te schudden over privacy, gevolgd door een iBestuur-special over privacy. Het is de hoogste tijd.

Privacy is uw verantwoordelijkheid!

Daarom organiseert het iBestuur privacy-consortium begin 2017 een symposium in Nieuwspoor waar u grip krijgt op het juist toepassen van privacy. Voorafgaande verschijnt in het januarinumnummer van iBestuur magazine de special 'Grip op privacy'.

Het iBestuur privacy-consortium is een samenwerking met PBLQ, SIG, SYSQA, KPN, TNO, CIP-overheid.

Wat overheidsorganisaties aan Wikipedia kunnen bijdragen

Iedereen die online op zoek is naar informatie kent Wikipedia wel. In heel veel zoekresultaten verschijnt de online encyclopedie bovenaan. Maar als overheidsorganisatie kun je ook zelf bijdragen aan de Nederlandse Wikipedia. Hoe kun je als ambtenaar een bijdrage leveren?

Door **Daniëlle Jansen**
Beeld **Wikimedia**

Met bijna 2 miljoen artikelen is de Nederlandse Wikipedia de op vier na grootste Wikipedia in een taal anders dan het Engels. Een grote groep van duizenden vrijwilligers houdt zich dagelijks bezig met het aanvullen, actualiseren en verwijderen van informatie op de encyclopedie. Niet zelden gaat dat gepaard met langdurige en soms conflictueuze discussies: Moet het artikel kip niet beter huishoent heten? Schrijven we Rooms-katholieke kerk of toch liever Rooms-Katholieke Kerk? Mag Michelle Obama wel in de categorie 'Amerikaans advocaat' opgenomen worden als ze vooral bekend is geworden als First Lady?

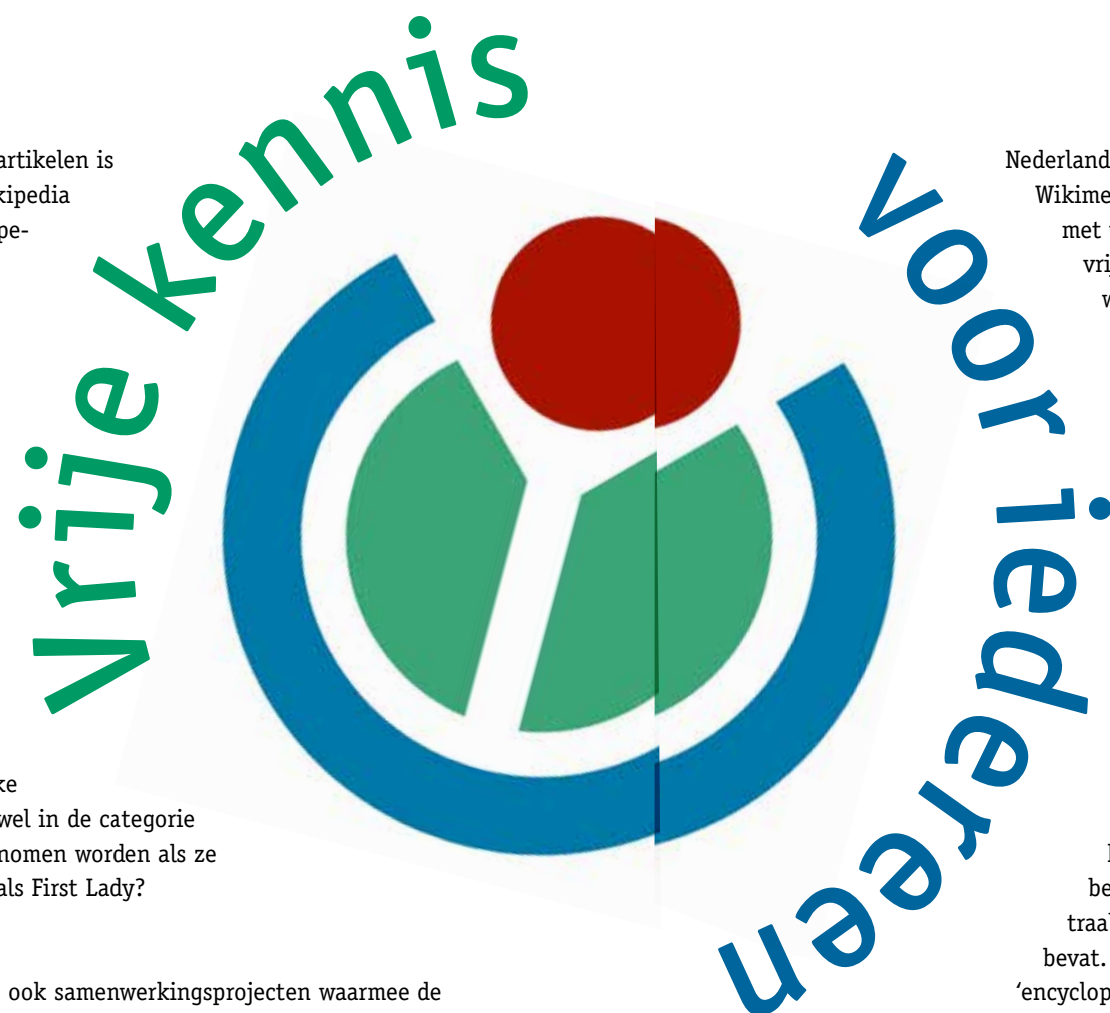
WIKI-PROJECTEN

Vrijwilligers organiseren ook samenwerkingsprojecten waarmee de inhoud van Wikipedia – soms in samenwerking met organisaties als musea, bibliotheken en kennisinstituten – wordt aangevuld, uitgebreid, geactualiseerd en verrijkt. Dit zijn langdurige projecten als 'Wiki loves monuments' (over rijks- en gemeentemonumenten) of het Gendergap-project (om de artikelen over vrouwen en 'vrouwenonderwerpen' te schrijven en aan te vullen), maar ook kortdurende schrijfweken over diverse thema's als het Europees Parlement, LHBT-onderwerpen, cultureel erfgoed of Denemarken, Brussel of Noord-Brabant.

Hoe kun je als organisatie nu het beste samenwerken met die duizenden vrijwilligers van Wikipedia? Er staat immers geen telefoonnummer op de encyclopedie dat je kunt bellen om praktische ondersteuning in te roepen of om uitleg te krijgen over de soms ondoorgroendelijke werkwijze. De Vereniging Wikimedia Nederland bevordert initiatieven om vrije kennis te verzamelen en voor iedereen te ontsluiten. Zij ondersteunt de vrijwilligers van Wikipedia en andere Wikimedia-websites.

FOUNDATION

Jimmy Wales, de oprichter van Wikipedia, richtte in 2003 ook de Wikimedia Foundation op, een overkoepelende organisatie van projecten als Wikipedia (encyclopedie), Wikidata (database), Wikimedia Commons (beeldbank) en andere zusterprojecten. In de loop der tijd werden in de verschillende landen ook lokale Wikimedia-organisaties opgezet. In



Nederland ontstond in 2011 de stichting Wikimedia Nederland. Deze vereniging met vier bestuursleden ondersteunt vrijwilligers op de verschillende wiki-projecten in het Nederlandse taalgebied. Wikimedia Nederland ondersteunt ook organisaties bij de samenwerking in één van de Wikimedia-projecten.

Sandra Rientjes, directeur van Wikimedia Nederland, vertelt over deze samenwerking: "We vertellen altijd duidelijk aan organisaties dat Wikimedia Nederland niet de eigenaar is van Wikipedia. De Nederlandstalige Wikipedia heeft zijn eigen regels; zo is het belangrijk dat ieder artikel neutraal geschreven is en geen reclame bevat. Maar ook moet ieder onderwerp 'encyclopediewaardig' zijn en ondersteund worden door bronnen. En niet onbelangrijk, niemand is de baas van een artikel op Wikipedia: ook de organisatie die bijvoorbeeld de tekst of afbeeldingen levert is niet de enige die zeggenschap heeft over de inhoud. En op Wikipedia zijn niet alleen over de inhoud, maar ook over vormgeving, categorisatie en afbeeldingen afspraken gemaakt."

HERGEBRUIK TOEGESTAAN

Op welke manier kan een overheidsorganisatie het beste bijdragen aan Wikipedia? Rientjes: "Alle informatie die op Wikipedia en bijvoorbeeld in de beeldbank van Wikimedia Commons staat, is vrijgegeven onder de CC-BY-SA-licentie. Dat betekent dat alle teksten en beelden door iedereen aangepast en hergebruikt mogen worden (ook commercieel) zo lang de naam van de maker(s) wordt vermeld. Dit betekent dat je bijvoorbeeld als gemeente, archief of museum het beste kunt beginnen door de informatie die jij graag wilt verspreiden, vrij te geven met de juiste rechten. Geef de Wikipedia-gemeenschap de vrije beschikking over teksten of afbeeldingen met de juiste licentie en de actieve wikipedianen kunnen ermee aan de slag om het op de Nederlandstalige en anderstalige Wikipedia's te verwerken."

Sommige organisaties, zoals de Koninklijke Bibliotheek, het Nationaal Archief, kennisinstituut Atria of museum Naturalis, hebben ondersteuning ingeroepen voor het vrijgeven van hun informatie op Wikipedia. Zij kozen voor het tijdelijk aanstellen van een (betaalde) Wikipedian in Residence (WiR), een ervaren Wikipedian die organisaties praktisch helpt met het omgaan met Wikipedia. Hay Kranen was in 2014 en 2015 zo'n Wikipedian in Residence bij het Nationaal Archief en de Koninklijke Bibliotheek. Kranen: "Naast bijeenkomsten over contentdonaties – het vrijgeven van informatie volgens de juiste licenties – gaf ik ook cursussen

Niemand is de baas van een artikel op Wikipedia

aan medewerkers over het schrijven op Wikipedia. Dat hoeft trouwens niet alleen te gebeuren op pagina's van de organisatie waar je werkzaam bent. Het kan ook prima op andere onderwerpen waarin je zelf geïnteresseerd bent, zodat je al doende leert wat de schrijfwijze is op Wikipedia en welke omgangsregels op de digitale encyclopedie gelden."

TWEE WERELDEN

Kranen zag zijn belangrijkste taak als Wikipedian in Residence als het slaan van een brug tussen beide instellingen en de Wikipedia-gemeenschap. Kranen: "De manier waarop het overdragen van kennis plaatsvindt is heel verschillend. Prozaïsch gesteld heb ik geprobeerd over te brengen wat twee 200-jarige instellingen kunnen leren van een website die in dertien jaar het belangrijkste referentienetwerk in de wereld is geworden."

Iedereen aan het innovatielab

Start-ups zijn innovatiever dan andere organisaties. Een belangrijke reden voor hun succes is dat ze werken met prototyping. Zij brengen diensten op de markt die nog niet af zijn. Ook de overheid experimenteert met innovatielabs, maar hoe werkt zo iets?

De meeste innovatielabs ontstaan doordat iemand ervan overtuigd is dat veel kennis in de maatschappij onderbenut blijft. Dat kan doordat de kennis buiten de eigen organisatie groter wordt geacht dan daarbinnen. Eng is als politiek meer burger- of overheidsparticipatie vraagt. En de derde aanleiding is als een ondernemende ambtenaar wil voorkomen dat het wiel steeds opnieuw wordt uitgevonden.

KENNIS VERGROTEN ALS AANLEIDING

Het is niet verrassend dat de eerste labs ontstaan zijn in de informatietechnologie. De bekendste innovatieve bedrijven



zitten immers in deze sector. Binnen de overheid is het beschikbaar stellen van open data vaak het startpunt voor een lab. De bekendste zijn hierbij de projecten waarbij apps gemaakt worden aan de hand van (open) data; Apps voor Amsterdam en Apps for Ghent zijn voorbeelden. Zo ontstonden apps die de vuilophaalroutes toegankelijk maken, parkeerplaatsen en openbare toiletten in kaart brengen, toeristische informatie verstrekken en vele anderen. In principe mag iedereen meedoen. Toch zie je vooral bedrijven deelnemen; burgers beschikken vaak niet over de benodigde capaciteiten. In dezelfde hoek zitten de hackathons. Hierbij vraagt een overheid individuen of bedrijven om fouten in een systeem of in het beleid op te sporen. Zo organiseerde ICTU een hackaton voor het bestrijden van identiteitsfraude.

POLITIEK-BESTUURLIJKE AANLEIDING

De betrokkenheid van de maatschappij wordt groter zodra het een politiek-bestuurlijke opdracht wordt, zoals bijvoorbeeld in het geval van Eindhoven. Daar heeft de coalitie besloten Eindhoven als 'levend laboratorium' te gebruiken. Het college wil een stad waarin letterlijk en figuurlijk innovatie de ruimte krijgt.

Op basis daarvan zijn al tal van Living Labs opgezet in de Eindhoven. Ieder lab heeft een eigen thema. Binnen dit thema denken inwoners mee over de projecten waar de gemeente mee bezig is. De gemeente Eindhoven selecteert de (studie-)projecten in een vroeg stadium en presenteert ze meteen aan inwoners. Eindhoven haalt zo veel waardevolle kennis op. De gemeente maakt gebruik van kennis van de 'crowd' om prototypes te testen. Bovendien verwacht de gemeente dat de aansluiting tussen gemeente en inwoners verbetert. Planvorming wordt in de living labs toegankelijker en interactiever. De expertise van stakeholders wordt optimaal gebruikt bij planvorming. Bijkomend voordeel is dat een inwoner zelf kiest op welke onderwerpen hij/zij aanhaakt. Dit in tegenstelling tot klassieke burgerpanels, waarbij inwoners de rol van een soort van schaduwraad op zich nemen.

CULTUURVERANDERING ALS AANLEIDING

Een cultuur waarbij ambtenaren 'van binnen naar buiten denken' is een aantal jaren een wens van leidinggevenden bij overheidsorganisaties. Voor een aantal innovatielabs ligt de aanleiding dan ook in deze behoefte: een innovatielab biedt de kans om in een pilotvorm te werken aan innovatie binnen de overheid. Door een apart lab neer te zetten, hoeft niet meteen de gehele organisatie op de schop. Voorbeelden zijn Xplorelab van de provincie Zuid-Holland, Pilotstarter van de VNG, De Digitale Steden Agenda, maar ook verschillende organisaties die ambtenaren begeleiden bij deze veran-

dering, zoals Het Ambtenarenlab en NLInnovators.

WAT IS HET RESULTAAT?

Natuurlijk worden er veel succesvolle producten en diensten opgeleverd. Maar het lijkt erop dat de successen nog vooral geboekt worden in de apps- en hackathon-hoek. Voor de labs die de aanleiding hebben in de politiek-bestuurlijke of cultuurveranderingshoek lijkt het nog te vroeg om een duidelijk resultaat te melden. Toch zijn ook hier wel degelijk resultaten te noemen. Coördinator van het living lab Inwonersplein Johan van Erp is hierover duidelijk: "Begin dit jaar is een proeftraject geweest met enkele studentenprojecten over privacybewustzijn op het internet. Een leuk project, omdat de studenten konden kijken of hun website naar behoren werkte. Tegelijkertijd was het voor inwoners direct een bewustwordingsproces over hoe ze beter konden omgaan met privacy. Het project liet goed zien dat het aan twee kanten een meerwaarde kan hebben." En het living lab Inwonersplein is nog niet eens officieel begonnen. Het resultaat van zo'n lab kan best zijn dat iets niet werkt. Doordat dit al vroeg in het traject blijkt, worden weinig kosten gemaakt.

HOE BEGIN JE?

Een vast plan van aanpak lijkt er niet echt te zijn, tenzij het om het werken met open data gaat: data beschikbaar stellen en een wedstrijd uitschrijven. De andere projecten gaan veel geleidelijker, maar wel volgens een vast patroon. Eerst selecteert een coördinator een thema/vraagstuk. Op bijeenkomsten wordt met stakeholders gezocht naar een juiste aanpak en het resultaat. Zo ontstaan steeds verschillende opzetten per lab, maar wel plannen die snel uitvoerbaar zijn én draagvlak hebben bij de belangrijkste stakeholders. Een succesvol innovatielab begint dus eigenlijk met een coördinator die de vaardigheid heeft om stakeholders mee te nemen in deze ontwikkeling.

Inspirerende websites

- www.zuid-holland.nl/overons/xplorelab/
- appsforghent.be/
- www.openlivinglabs.eu/livinglab/eindhoven-living-lab
- hetambtenarenlab.nl/
- www.nlinnovators.nl/?nli_innovations=rijksinnovatielab
- hwww.ictu.nl/evenementen/hackathon-aanpak-fraude
- depilotstarter.vng.nl/

Je *oma* in een robotpak?

We worden steeds ouder en dat is mooi. Tegelijkertijd dwingt vergrijzing tot nieuwe manieren van hulpverlening die onze kijk op zorg en zelfstandigheid drastisch zullen veranderen. Ben van Lier, Manager Strategy & Innovation, schetst een vergezicht van de rol van technologie in de ouderenzorg.

Ben van Lier

Voor wie vergrijzing ziet als een voornamelijk Nederlands of Europees probleem: niets is minder waar. Geboortecijfers dalen wereldwijd en ook in bijvoorbeeld China, Japan en de Verenigde Staten is de vergrijzing van de bevolking al zichtbaar. Wereldwijd ontstaat daardoor meer behoefte aan technologie die ouderen helpt zo lang mogelijk zelfstandig en in goede gezondheid te leven, en aan technologie die professionals ondersteunt bij het verlenen van zorg aan ouderen die dit niet meer kunnen.

De technologische veranderingen waar wij op dit moment middenin zitten worden ook wel gekenmerkt als de 'vierde industriële revolutie'. Deze bestaat niet alleen uit het steeds meer verbinden van mensen en technologische toepassingen in bijvoorbeeld het (industriële) Internet of Things, maar biedt ook nieuwe mogelijkheden die voortkomen uit 3D-printen, genetische modificatie, kunstmatige intelligentie en robotica.

Dat deze ontwikkelingen geen science fiction meer zijn zien we ook in Nederland. In Utrecht is vorig jaar tijdens een operatie een deel van een schedel geprint. En met dezelfde technologie maken ze daar prothesen op maat. In Nederlandse ziekenhuizen

zijn operatiebots steeds gewoner en ook voor het schoonmaken van ziekenhuizen kun je robots inzetten. In de ouderenzorg zijn robots als bijvoorbeeld Nao/Zora of de Paro als metgezel voor ouderen al bijna geen bijzonderheid meer.

Exoskeletons

Maar de robotisering van de zorg gaat verder. Steeds meer aandacht is er voor het zogenaamde exoskelet: een uitwendig skelet dat bestaat uit een combinatie van robotica en informatietechnologie. Het exoskelet fungeert als een extern frame voor het lichaam, dat mensen ondersteunt bij dagelijkse

Gehandicapten en ouderen zullen langer zelfstandig kunnen blijven functioneren

activiteiten. Gehandicapten en ouderen zouden daardoor langer zelfstandig kunnen blijven functioneren. In Nederland werd het exoskelet vorig jaar nieuws, doordat een dwarslaesiepatiënt dankzij een dergelijk robotpak na tien jaar weer uit zijn rolstoel kon komen en zelfstandig kon lopen.

Voornamelijk de financiering blijft voorlopig nog een obstakel voor de grootschalige invoer van deze bijzondere ondersteuning. De komende jaren ontstaat naar verwachting een wereld-



Beeld: Shutterstock/Offermans Design

wijde markt voor exoskeletons.

Hoewel de kosten van een exoskelet nu nog uiteenlopen van 15 tot 80 duizend euro, zullen die door een groeiend aanbod en toenemende mogelijkheden langzaam maar zeker dalen. Deze vorm van robotica doet in de komende jaren zijn intrede in de zorg voor ouderen en gehandicapten.

Zelfstandige ouderen

Deze ontwikkeling past binnen de bredere trend in de zorg, waarbij technologie steeds meer vervlochten raakt met ons dagelijkse leven. Er zijn ook voorbeelden die al overal om ons heen worden toegepast. Elementen zoals medicijndispensers, valdetectoren en slimme sleutelsystemen worden onderling verbonden en nemen bijna onopgemerkt kleine beslissingen voor ons. Dit bevordert de zelfredzaamheid van ouderen. Het

biedt een extra gevoel van veiligheid en vermindert de stress bij mantelzorgers.

Ook bij Centric zijn we al een aantal jaren bezig met onderzoek naar nieuwe combinaties van technologie en informatie die de komende jaren kunnen helpen de gevolgen van de vergrijzing op te vangen. Dit jaar werken we in twee projecten samen met studenten Bedrijfskundige Informatica en Management aan de Hogeschool Rotterdam. De studenten ontwikkelen nieuwe technologische toepassingen die zelfstandig wonende ouderen en partijen in hun omgeving, zoals mantelzorgers, thuiszorg of gemeenten, kunnen ondersteunen. Samen met studenten Technische Informatica werken we aan oplossingen die professionals in verpleeg- en verzorgingshuizen kunnen helpen bij de ouderenzorg. Daarnaast doen we samen met het Centrum Wiskunde & Informatica in Amsterdam fundamenteel onderzoek naar nieuwe algoritmes die gedragsveranderingen bij thuiswonende ouderen kunnen vaststellen op basis van sensordata. Door deze data te analyseren, kunnen profielen van ouderen worden samengesteld die helpen bij het bepalen van de noodzakelijke zorg in die specifieke situatie.

Vierde industriële revolutie

Het is onvermijdelijk dat wereldwijde ontwikkelingen op het gebied van technologie en vergrijzing elkaar op lokaal niveau gaan raken. Hoewel we het in Nederland op dit moment vooral hebben over de toekomst van de thuishulp, zal de discussie in de komende jaren snel verschuiven door het snel groeiende aantal thuiswonende ouderen en verminderde beschikbaarheid van mensen die hen verzorgen. Dit is overigens al te zien in de zorg voor ouderen die de weg terug naar huis niet goed weten te vinden: de eerste commerciële oplossingen daarvoor zijn inmiddels beschikbaar.

Een zelfde ontwikkeling zullen we zien bij ouderen die moeite hebben met bewegen of die hulp nodig hebben bij alledaagse activiteiten. In het komende decennium zullen de technologische vruchten van de vierde industriële revolutie het dagelijks leven van alleenwonende ouderen aanzienlijk verbeteren. Dan zullen robotmetgezellen, zoals de opvolger van de Nao/Zora, een doorontwikkelde robotstofzuiger of het exoskelet een interessante en noodzakelijke aanvulling worden in het ondersteuningsaanbod voor zelfstandige wonende ouderen.

Zet trends en scenario's op de kaart

Er ontbreekt vaak wat bij de inzet van sturingsinformatie om budgetten goed te besteden en de juiste beslissingen te nemen: het gebruik van de geografische factor en de visualisatie daarvan. Die extra stap hoeft niet moeilijk te zijn.

Niels van de Graaf

De overheid behoort tot de meest complexe en geografisch verspreide datagebaseerde bedrijven. Ze combineert onder andere engineering (infra, gebouwen, fietspaden, enzovoort), verschillende netwerken (communicatie, riolering, wegen), openbare veiligheid, beveiliging, toerisme, verkeer, ruimtelijke ordening en woningvoorraad. Om succesvol te zijn, vereisen overheden een balans tussen factoren die vaak in conflict zijn, zoals veiligheid, capaciteit, kwaliteit van dienstverlening en tijd.

Het hebben van toegang tot relevante, accurate en actuele informatie is van cruciaal belang, maar kan een uitdaging zijn wanneer de gegevens breed zijn verspreid in verschillende systemen en organisaties. Dit belemmert zowel bestuurders als medewerkers in het tijdig verkrijgen van toegang tot alle informatie die ze nodig hebben om hun werk efficiënt te voltooien.

De technologie is van fundamenteel belang voor het overwinnen van data-integratiebarrières. Maak gebruik van technologie die het intelligent visualiseren van data mogelijk maakt. Datavisualisatie biedt voordeel ten behoeve van het herkennen van trends en ontwikkelingen, het zien van verbanden, scenario-creatie en monitoring waarmee actief en adequaat gereageerd kan worden.

Laat data het werk doen

Er valt nog veel te verbeteren aan de manier waarop we

sturingsinformatie creëren en inzetten. Om budgetten slimmer te besteden, efficiënter te werken, goede beslissingen te kunnen nemen en hulpmiddelen goed in te zetten is uiteraard de juiste informatie nodig. Daarvoor moeten wel de juiste vragen worden gesteld. Denk aan vragen als: hoeveel inwoners hebben zich voor zorg hulp aangemeld en hoeveel hebben wij er al kunnen helpen, met welke aanpak en budgetten? Hoe is de verdeling van onze middelen in de wijkteams ten opzichte van de concentratie aanvragers in onze gemeente? Waar bevinden zich potentiële zorgbehoevenden waarvoor we preventief kunnen handelen? Wat is de status van de leegstand binnen mijn gemeente en waar vinden we die? Deze informatie moet natuurlijk altijd actueel zijn.

Om de vragen te kunnen beantwoorden en de juiste informatie te kunnen genereren zijn verschillende soorten data nodig. Gebruik hiervoor dan ook de juiste technologie. Op veel plekken onderzoeken organisaties hoe eigen data en data van buitenaf in te zetten zijn om processen en beslissingen beter te ondersteunen. Vanwege de explosieve groei van data is het een onbegonnen zaak om als organisatie zelf een enorm datawarehouse in te richten waarin alle data op een georganiseerde manier terecht moet komen. Het is al een uitdaging om de verschillende soorten data(bronnen) vanuit de eigen afdelingen samen te brengen. Ook standaardisatiekwesties duiken op. Het zijn gelukkig geen complexe problemen.

Intelligente datavisualisatie

Alle assets, bewoners en werkzaamheden binnen de overheid hebben een locatie. Het combineren van de data met een locatie levert de overheid een enorm toegevoegde waarde. De vele processen binnen de overheid – die voor minimaal 80 procent met een locatie te maken hebben – zijn te ondersteunen door informatie intelligent te combineren en vervolgens op visuele wijze beschikbaar te stellen. Het op de juiste manier visualiseren van locatiegebonden data levert nieuwe inzichten in ontwikkelingen en trends op, die van groot belang zijn voor beslissers om tijdig actie te kunnen ondernemen.

Iedere organisatie kan daar heel pragmatisch mee omgaan. Het is een kwestie van zoeken naar mogelijkheden en gewoon doen. De data zijn vaak aanwezig en het wordt snel duidelijk wat er ontbreekt. Door op 'pilot-achtige' wijze ervaring op te doen is binnen twee weken goede locatiegebonden sturingsinformatie te creëren.

Bedenk voor welke doelstelling data nodig zijn. Wat zijn de vragen vanuit het management? Welke informatie of kennis ontbreekt? Hoe transformeer je de data in begrijpelijke en eenvoudige informatie?

Velen bestraten hun tuinen waardoor hemelwater niet de grond in kan. Op basis van geografische data kan een afdeling ruimtelijke ordening meer onverharde ruimte creëren, zodat wateroverlast verminderd wordt.

Foto: Dreamstime



3 aspecten

- Sturingsinformatie gaat over vertrouwen, vernieuwing en versnelling.
- Vertrouwen:** De kennis die het combineren van de verschillende gegevens oplevert, biedt vertrouwen om de juiste beslissingen te kunnen nemen.
- Vernieuwing:** Iets volledig anders doen wat echte toegevoegde waarde met zich mee brengt. Maak gebruik van een volledig nieuwe manier van communiceren van informatie en kennis.
- Versnelling:** Actuele informatie en de mogelijkheid tot scenario-creatie verkort aanzienlijk de tijd tussen de waarneming en de te nemen actie.

Te vaak nog zien we geschreven rapporten en Excel-sheets en soms dashboards. Veelal missen zij locatie als verbindende factor, de ruimtelijke analyses die juist zo belangrijk zijn voor de overheid. De visualisatie zorgt ervoor dat de informatie snel en eenvoudig te begrijpen is. En dat is echt nodig. De informatie kan zeer open en toegankelijk aangeboden worden in een vorm die de meerderheid ook begrijpt.

Wacht niet langer en start met intelligente datavisualisatie en optimaliseer de sturingsinformatie, zodat meer inzicht ontstaat in de maatschappelijke vraagstukken waardoor beter gefundeerde beleidskeuzes zijn te maken.

Oktober

12 oktober Landelijke bijeenkomst City Deal Inclusieve Stad
www.platform31.nl

13 oktober

NL IGF event 2016
Nederlands Internet Governance Forum
Den Haag
www.nligf.nl

November

10 november Maak Het Bruikbaarfestival
Gebruiker Centraal, Amsterdam
www.gebruikercentraal.nl

17 november

Jaarcongres ECP
Den Haag
www.ecp.nl

17/8 november

Landelijk Architectuur Congres 2016
Den Bosch
www.laccongres.nl



iBestuur magazine, oktober 2016

iBestuur magazine is een onafhankelijke uitgave van de Nieuw Domein Uitgever.

Uitgever Peter Lievense

Redactieadres

iBestuur magazine
Jan van Nassastraat 57
2596 BP, Den Haag
redactie@ibestuur.nl

Hoofdreductie Peter Lievense

Ontwerp en vormgeving Blinkerd

Eindreductie Freek Blankena

Medewerkers Mariëlle de Groot, Martine Hemstede, Frits de Jong, Bas Linders, Fred van der Molen, Peter Mom, Peter Olsthoorn, Cyriel van Rossum, Nicole van der Steen, Fred Teunissen, Marieke Vos, Marijke van Hees, Peter van Schelven, Sophie in 't Veld, Chris Verhoef, Tim Aarts, Marie Louise Borsje, Daniëlle Jansen.

iBestuur.nl Kees Brandenburg, met dank aan textpattern

Fotografie en illustratie Aerophotostock, De Beeldredactie, Blinkerd, Dreamstime, Stockfresh

Cover voor Phil Nijhuis/De Beeldredactie

Proces en realisatie Bos Uitgevers

Druk BDU

Advertenties advertenties@ibestuur.nl

Een iBestuur magazine-abonnement is gratis voor bestuurders, beslissers en beleidsmakers binnen de publieke sector die betrokken zijn of zich betrokken voelen bij de i-overheid.

Geïnteresseerden die niet tot die doelgroep behoren betalen 70 euro voor een jaarabonnement van vier nummers. Abonneren kan via ibestuur.nl/service. Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

iBestuur wordt mede mogelijk gemaakt door: Capgemini, Centric, CGI, Everest, IBM, ImaGem, KPN, PinkRocade Local Government, en door ICTU, KING en PBLQ.

Een abonnement op iBestuur?

ibestuur.nl/service!

iBestuur magazine is ook beschikbaar in pdf
ibestuur.nl/magazine

Ontvang elke week de iBestuur nieuwsbrief in uw inbox
ibestuur.nl/nieuwsbrief

Samen veilig verbonden

Eén partner voor veilige communicatie

Als vertrouwde IT- en telecompartner biedt KPN een ICT-landschap dat functioneert als één sterk geheel. Wij verbinden overheden, zowel landelijk als lokaal, met het bedrijfsleven én de burger. Met deze verbindingen is veilige communicatie mogelijk, wat de samenwerking onderling versterkt en de dienstverlening vanuit de overheid verbetert. Samen veilig verbonden, met KPN.

kpn.com/overheid



