



Delft, 7 februari 2024

Geachte lezer,

Als ombudsman in Amsterdam werd ik vaak geconfronteerd met de symptomen van systemisch falen, en ook als Regeringscommissaris Informatiehuishouding kom ik deze nog regelmatig tegen. Een wederkerend onderdeel van dit falen is dat overheidsorganisaties én burgers niet over de benodigde informatie beschikken om juist te handelen. Daarbij komt het ook voor dat we soms als overheid informatie op een onjuiste manier gebruiken of behandelen. Met als gevolg dat de overheidsprofessional slechte keuzes maakt en de relatie tussen de burger en de overheid op gespannen voet komt te staan. De informatiehuishouding speelt hierin dus een belangrijke rol, maar laat het afweten.

Na twee jaar als Regeringscommissaris Informatiehuishouding concludeer ik dat de slechte staat van de informatiehuishouding niet op zichzelf staat. Mijn conclusie is dat de informatiehuishouding zich heeft gevormd naar de structuur én cultuur van de huidige overheid en de filosofie van New Public Management. Het efficiëntie-denken van deze filosofie en de nadruk op rechtmatigheid hebben de overheid op het verkeerde been gezet en zo ook de informatiehuishouding. In dit geheel is de informatiehuishouding een symptoom van een falend systeem en niet alleen een oorzaak. Het heeft dan ook geen zin om de informatiehuishouding binnen het huidige denken en naar het beeld van de huidige overheidsorganisatie te ordenen. De wet van waanzin geldt ook hier: *"Het is gek om steeds opnieuw hetzelfde te doen en dan een andere uitkomst te verwachten."*

Als we de informatiehuishouding willen verbeteren om zo ook het systeem-falen van de overheid te verhelpen, hebben we een nieuw doel nodig en een nieuwe gezamenlijke richting. In deze brief ga ik in op het nieuwe doel, de rol van digitale technologie en de informatiehuishouding, de reeds gezette en nog benodigde stappen om dit als overheid in gezamenlijkheid te kunnen realiseren.

De transformatie naar de proactieve en responsieve overheid is ingezet

De maatschappelijke opgaven waar we vandaag de dag voor staan, vragen veel van de overheid. Het vraagt om een andere houding tegenover de burgers en veel meer samenwerking en samenspraak. De overheid moet dan ook bij het maken en uitvoeren van beleid meer inzetten op het vergroten van grip¹ van de burgers. Het model van een overheid die om kan gaan met de hedendaagse opgaven en complexiteit is dat van de proactieve en responsieve overheid². Deze overheid gaat uit van een oprechte interesse in de zorgen van burgers, gaat over visie, over het moreel kompas van de ambtelijke dienst, over aandacht voor de uitvoeringsproblematiek. Het komen tot een proactieve en responsieve overheid vergt een heuse transformatie van de huidige cultuur en structuur.

Een transformatie klinkt wat dat betreft misschien groots en nog ver weg. Maar een transformatie is doorgaans geen momentopname en kent een lange voorgeschiedenis aan voorbereidend werk. Een transformatie leeft vaak al langer binnen een organisatie, wordt voorbereid in onderstromen en delen van een organisatie bewegen er al voorzichtig naartoe. Bij de start van mijn aanstelling sprak ik vaak over het inzetten van de transformatie naar de proactieve en responsieve overheid. Maar inmiddels zie ik steeds meer dat de transformatie naar een proactieve en responsieve overheid al is ingezet. Op vele plaatsen worden er belangrijke stappen in deze richting gezet, die ieder een bijdrage leveren om de overheid over het kantelpunt heen helpen.

¹ [Grip. Het maatschappelijk belang van persoonlijke controle | Rapport | WRR](#)

² Naar het idee van voormalig Regeringscommissaris Algemene wet bestuursrecht Michiel Scheltema.

De rol van informatie(huishouding) in deze transformatie

De moderne (informatie)samenleving kent een steeds hogere mate van complexiteit, waar een overheid simpelweg mee om moet kunnen gaan. De oude structuren met opgesplitste, zelfstandige teams en directies kunnen de complexiteit en dynamiek van de moderne samenleving niet aan. Ze benaderen zaken vanuit het eigen perspectief en gaan voorbij aan het grotere geheel. Belangrijke informatie stroomt onvoldoende tussen deze kokers en zo maken we systematisch foute keuzes omdat we niet beschikken over de juiste informatie.

Met behulp van digitale technologieën kunnen organisaties sneller, beter en eenvoudiger worden voorzien van de benodigde informatie. Dat zorgt ervoor dat zij veel meer variëteit, complexiteit en dynamiek aankunnen. Daarin ligt de rol van digitale transformatie. Een goede informatiehuishouding, en daarmee een goede inzet en beheersing van digitale technologie, levert een significante bijdrage aan de maatschappelijke opgaven waar we aan werken³. Toch is de correcte inrichting van de informatiehuishouding en hoe we digitale technologie inzetten als overheid een opgave op zichzelf. Het is dan ook belangrijk om gezamenlijke invulling te geven aan digitale technologie (én de omringende informatiehuishouding), naar het beeld van de nieuwe proactieve en responsieve overheid. Daartoe zijn we als overheid op dit moment nog onvoldoende uitgerust. Om die reden werk ik aan drie belangrijke zaken die de overheid in staat stelt om richting en sturing te geven aan de informatiehuishouding van de proactieve en responsieve overheid.

1. Architectuur: "Het digitale ontwikkelingsplan van de proactieve en responsieve overheid"

In de verbetering van de informatiehuishouding is het nodig om in gezamenlijkheid na te denken over de (in)richting van de gehele overheid naar het ideaal van de proactieve en responsieve overheid. Zodra we als overheid, in gezamenlijkheid, een scherpe visie formuleren, een stip op de horizon, kunnen we ervoor zorgen dat de inrichting van de informatiehuishouding ook werkt in de richting van deze stip. In de wereld van informatie en communicatie technologie (ICT) wordt dit vertaald in een IT-architectuur.

De huidige aanpak ter verbetering van de informatiehuishouding is verkokerd. Vanuit openbaarheid vertelt men dat alles ingericht moet worden om zo transparant mogelijk te zijn, de archivaris stelt dat zoveel mogelijk bewaard en beheerd moet blijven, IT-beveiliging mijdt het liefst alle risico's en vanuit de gegevensbeschermingshoek dekt men alle privacy risico's ook graag volledig af⁴. Doordat de eilanden in 'splendid isolation' lijken te werken aan de verbetering van het eigen eiland, komt het geheel niet verder. De regels worden onvoldoende in samenhang uitgevoerd en iedere overheidsorganisatie richt zich alleen op de 'eigen' informatiehuishouding. De waarde van 'goed je werk kunnen doen' is niet vertegenwoordigd, de overheidsprofessional en uiteindelijk de burger is hiervan de dupe.

Er is een meer gezamenlijk beeld nodig waarin eilanden samenkomen. Dat gezamenlijke beeld is vast te leggen in een architectuur, die wordt gebaseerd op de visie van de proactieve en responsieve overheid. Dat is een zaak van het hoogste niveau en dient samen door alle overheden te worden ontwikkeld. Op basis van deze visie kan een architectuur worden ontwikkeld die het ontwerp van de (digitale) responsieve overheid weerspiegelt⁵. De eerste stappen worden hierin al genomen, zo werken meerdere ministeries samen aan de

³ [SGO-brief 2024 | Brief | Rijksoverheid.nl](#)

⁴ Dit alles 'licht' gechargeerd.

⁵ Eén architectuur voor ieder van de archetypen van werkprocessen: [Architectuur | De Werkomgeving van de Toekomst | Regeringscommissaris Informatiehuishouding \(rcihh.nl\)](#).

vernieuwde werkomgeving die helpt bij het maken van beleid en wet- en regelgeving. Deze werkomgeving helpt de overheidsprofessional bij het beter uit kunnen voeren van zijn of haar werk, terwijl het systeem 'by design' voldoet aan de verschillende vormen van informatiewetgeving.

2. De Algemene Informatiewet: "Het recht op goed je werk kunnen doen"

Wanneer we een gezamenlijk beeld kunnen vastleggen van de ontwikkeling en structuren van digitale technologie, is het belangrijk om dit pad samen te blijven bewandelen. Alleen dan kan de waarde van digitale technologie optimaal worden benut. Toch worden architecturen veelal gezien als hulpmiddelen en kent architectuur door het vrijblijvende karakter binnen de overheid onvoldoende sturende en harmoniserende werking. Organisaties wijken met grote regelmaat af van het gezamenlijke pad en werken toch weer eigen systemen en ideeën uit die niet stroken met het gezamenlijke plan. Het resultaat, de kwaliteit van de informatie zelf en de informatiestromen gaan achteruit. Daarbij is het ook nog eens extreem kosteninefficiënt en creëert het "legacy systemen"⁶ die vaak niet-gebruiksvriendelijk zijn.

Om te voorkomen dat de digitale transformatie naar een proactieve en responsieve overheid weer versplinterd wordt aangepakt, dient een middel als architectuur bindend te worden gemaakt. Dat vereist een andere en voornamelijk integrale sturing op informatie binnen de overheid. Om die reden werk ik als regeringscommissaris aan de Algemene Informatiewet, die middels architectuur en basisprincipes meer samenhang in de informatiewetgeving aanbrengt en ook de sturingsmogelijkheden versterkt. Zo vertegenwoordigt deze wet ook het recht van de overheidsprofessional om zijn werk goed te kunnen doen en de gewenste maatschappelijke waarde te kunnen leveren. Een voorbeeld binnen de wet is het "triangeloket" dat kan helpen om belemmeringen bij gegevensdeling weg te nemen wanneer dat overheid ervan weerhoudt om bijvoorbeeld tot proactieve dienstverlening te kunnen komen. Met de 'wasstraat voor gegevensdeling'⁷ wordt dit momenteel op basis van concrete cases verkend.

3. De Informatieacademie: "Blijvende ontwikkeling van de informatie-huishouding"

Tot slot moet er worden geconstateerd dat de informatiehuishouding een constant ontwikkelend en levend organisme is. Het verbeteren hiervan is geen eenmalig project maar vereist continue zorg en aandacht. Digitale technologie beweegt snel en is niet waardenvrij, de kansen en implicaties van nieuwe digitale technologieën dienen zorgvuldig afgewogen te worden. Het werk is nooit af.

Om ervoor te zorgen dat de overheid in gezamenlijkheid mee blijft bewegen met ontwikkelingen op het gebied van de informatiehuishouding is kennisontwikkeling, -deling en -behoud essentieel. Dat kunnen overheidsorganisaties niet in isolement. Het is belangrijk dat informatieprofessionals elkaar kunnen vinden en goede ideeën of zorgen uit kunnen wisselen. Daarnaast moet er in samenwerking met de wetenschap, het bedrijfsleven én de burger kennis worden ontwikkeld door middel van onderzoek. De Informatieacademie voorziet hierin en ook daarin zijn concrete stappen gezet. Zo zijn er de Open Donderdagen waar de informatieprofessional samenkomt en interessante ideeën kan delen. Daarbij is er

⁶ Een legacy systeem, is software die in het verleden is ontwikkeld en niet meer wordt bijgewerkt. Daarmee vormt het een risico voor de flexibiliteit en het functioneren van overheidsorganisaties, zoals bij de Belastingdienst voor is gekomen.

⁷ [De wasstraat voor gegevensdeling | Gegevensdeling | Regeringscommissaris Informatiehuishouding \(rcihh.nl\)](https://rcihh.nl)

als onderdeel van deze Informatieacademie in samenwerking met Universiteit Twente een nieuwe ICT-architectenopleiding⁸ opgericht, waar deelnemers op een vernieuwende manier leren te werken aan de IT-architectuur van de proactieve en responsieve overheid.

Afrondend

De transformatie naar de proactieve, responsieve overheid is ingezet! Kleine stappen leveren ieder een belangrijke bijdrage en kunnen de overheid over het kantelpunt heen helpen, om zo als individuele professional en uiteindelijk als gehele overheid de maatschappelijke waarde te leveren die op dit moment broodnodig is. De informatiehuishouding speelt hierin een cruciale rol.

Na twee jaar als Regeringscommissaris Informatiehuishouding vind ik het belangrijk om het stokje door te geven. Toch raad ik ten zeerste af om het stokje door te geven aan een volgende regeringscommissaris of andersoortig hoogwaardigheidsbekleder, ook hier geldt de wet van de waanzin. Het vraagstuk van de informatiehuishouding en al diens facetten vereist een totaal integrale aanpak. Niet slechts een Minister van Digitale Zaken, maar een Minister van Digitale Zaken én Overheidstransformatie. Een bewindspersoon die integraal kan sturen op de informatievraagstukken die ten grondslag liggen aan de bredere maatschappelijke opgaven waar een proactieve en responsieve overheid aan werkt.

Met de bovenstaande drie middelen krijgt de overheid de benodigde 'grip' op de ingezette transformatie van de informatiehuishouding en kan deze worden gevormd naar het beeld van de proactieve en responsieve overheid. Een overheid die er voor de burger is en om kan gaan met de opgaven die de moderne informatiesamenleving ons brengt. Doe mee aan de transformatie!

Hoogachtend,

Arre Zuurmond
Regeringscommissaris Informatiehuishouding

⁸ [Post-Master Digital Design & Architecture - Universiteit Twente \(utwente.nl\)](https://www.utwente.nl/onderwijs/opleidingen/postmaster-digital-design-amp-architecture)