



Algemene Bestuursdienst  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Tussen droom en data...

*Verkenning Ecosysteem voor een  
Datagedreven Overheid*



**ABDTOPConsult**

Dichtbij en onafhankelijk

## **Colofon**

ABDTOPConsult

Muzenstraat 97  
2511 WB DEN HAAG  
[www.abdtopconsult.nl](http://www.abdtopconsult.nl)

Rob Kerstens  
Irma Walraven

### **ABDTOPConsult**

*Dichtbij en onafhankelijk*

De consultants van ABDTOPConsult zijn lid van de topmanagementgroep (TMG) van de Algemene Bestuursdienst en worden benoemd door de Ministerraad. Ze zijn rijksbreed en interbestuurlijk inzetbaar voor interimopdrachten, projecten en onafhankelijke advisering bij complexe en (politiek) gevoelige zaken.

# Tussen droom en data...

*Verkenning Ecosysteem voor een Datagedreven Overheid*

21 december 2020

## Voorwoord

Als samenleving willen en kunnen we steeds meer met data. Niet in de laatste plaats door de mogelijkheden en het gemak, die datatechnologieën ons in het dagelijks leven bieden. Techbedrijven met stevige dataposities in ecosystemen zijn een realiteit van onze samenleving. Dat roept tal van vragen én de behoefte aan tegenspel op. Heeft iedereen gemakkelijk toegang tot de mogelijkheden en kan iedereen ook mee in deze ontwikkeling? Hoe is het datatoezicht geregeld?

Dataecosystemen kunnen het vertrouwen in het economische en maatschappelijk digitale dataverkeer bevorderen én stimuleren het toepassen van democratische waarden in de datapraktijk. Overheidsorganisaties onderkennen dit potentieel. Ze willen stappen zetten naar datagedreven samenwerken rond opgaven. Daarmee versterken ze hun positie in de datasamenleving vanuit publieke belangen en vanuit het perspectief van gemeenschappelijke waarden.

Veel overheidsorganisaties worstelen echter met de transitie, de veranderkundige kant of beschikken over onvoldoende kennis en capaciteit om hun ontwikkelingsrichting te vertalen in goed uitgelijnde data-vragen. Andere overheidsorganisaties zie je in achterhoede, hebben moeite om het tempo van data-ontwikkelingen bij te houden. Dit vertaalt zich in overheidsland in verschillende snelheden: in koplopers, slimme volgers, maar ook een groot peloton dat achterblijft.

Het initiatief om te komen tot een *Ecosysteem voor een datagedreven Overheid* (kortweg Dataecosysteem) biedt kansen om een flinke bijdrage te leveren aan een concrete oplossing. Het Dataecosysteem heeft tot doel een significante en praktische bijdrage te leveren aan gemeenschappelijke productontwikkeling, slim innoveren en kennisdeling.

Tegelijkertijd schuurt dit initiatief met de staande organisatie en bijhorende sturingsmechanismen, soms met staande wet- en regelgeving en praktische bezwaren. Het starten, uitbouwen, in stand houden van dataecosystemen en het vruchtbaar verbinden van dataecosystemen, vraagt vervolgens een lange adem.

Is de droom al die moeite wel waard?

Jazeker. Het ecosystemisch werken, tussen overheden en mét de wetenschappen, bedrijven en burgers, is een uitstekend vliegwiel voor verbetering van de kwaliteit van beleid, uitvoering en toezicht. Het initiatief draagt tevens bij aan de gewenste versnelling van een digitale overheid.

Hoe zou je dat kunnen aanpakken? Met de inbreng van geïnterviewden, reik ik met plezier dit rapport met aanbevelingen aan om stap voor stap van de droom werkelijkheid te maken en zo de obstakels in de vorm van "oud-denken", gestolde werkprocessen, de weerstand tegen verandering, staande wet- en regelgeving en andere praktische bezwaren, met uithoudingsvermogen en ongetwijfeld ook met bloed, zweet en tranen te overwinnen.

Zo gaat dat met transities die er echt toe doen.

Rob Kerstens

# Inhoud

Voorwoord	4	
Samenvatting		8
<b>1</b>	<b>Inleiding en opdracht</b>	<b>13</b>
1.1	Inleiding	13
1.2	Doelstellingen en beoogde werkwijze	13
1.3	Opdracht aan ABDTopConsult voor de volgende stap	14
1.4	Aanpak van de opdracht	14
<b>2</b>	<b>Stappen voor inrichting Dataecosysteem</b>	<b>17</b>
2.1	Inleiding	17
2.2	Appellerende en verbindende visie	17
2.3	Toevoegen aan de NL Digitaliseringsstrategie	18
2.4	De governance interbestuurlijk inbedden en de financiering nu en straks zekerstellen	20
2.5	De Databoord verbreden en versterken	20
2.6	Rollen op strategisch, tactisch en operationeel helder beschrijven	22
2.7	Van start gaan met projecten: samen doen!	23
2.8	Kwartiermaken en financiering	25
2.9	Schaal en ecosysteem	26
<b>3</b>	<b>Dataecosysteem: bouwsteen voor de NL Digitaliseringsstrategie</b>	<b>28</b>
3.1	Inleiding	28
3.2	Good Datagovernance randvoorwaarde	28
3.2.1	Investeringen en financiering Dataecosysteem nodig	29
3.2.2	Betrekken van gebruikers bij waarde-creatie.	30
3.2.3	Vaardigheden en absorptiecapaciteit gaan samen	30
3.2.4	Versterken peerlearning	31
3.2.5	'Next generation' dataorganisatie welkom in publieke sector	31
3.2.6	Zelf-organiserend vermogen vraagt interbestuurlijke samenwerking	32
3.2.7	Level playing field als een kansgerichte mindset	32
<b>4</b>	<b>Tussen droom en data...</b>	<b>33</b>
4.1	Inleiding	33
4.2	Toekomst van interbestuurlijke dataplatforms	33
4.3	Data als bouwsteen voor het nieuwe verbinden	34
4.4	Datacyclus voor vernieuwing beleidscyclus	34
4.5	Moderne vormen van openbaar bestuur	35

Bijlagen 36

Bijlage 1 : Lijst van geïnterviewden

37

## Samenvatting

Het datagedreven samenwerken door overheidsorganisaties rond publieke opgaven en gemeenschappelijke doelen heeft grote potentie. Veel overheidsorganisaties zien die kansen. Een kleine groep organisaties verzilvert de kansen en weet ze te vertalen in nieuwe producten of verbeterde dienstverlening. Zij behoren tot de voorhoede. Een andere groep organisaties ziet de kansen, experimenteert op bescheiden schaal maar worstelt echter met de transitie, de veranderkundige kant. Datagedreven werken vraagt namelijk op veel aspecten van het functioneren van organisaties behoorlijke aanpassingen. Denk aan het veranderen van werkprocessen, nieuwe typen (klant)interacties, andere benodigde kennis- en vaardigheden en bijhorende organisatiecultuur. Andere overheidsorganisaties zijn minder ver in hun volwassenheid op dit terrein en hebben moeite het tempo van data-ontwikkelingen bij te houden. Of deze snelle ontwikkelingen nu datatechnologisch van aard zijn, methodisch, cultureel of data-inhoudelijk; het leidt in de publieke sector vaak tot het onnodig opnieuw uitvinden van het wiel.

Vanuit het perspectief van burgers en bedrijven, vertaalt dit beeld zich in een overheidslandschap van verschillende snelheden. Denk aan verschillen in de kwaliteit van (inzicht in het eigen) beleid, uitvoering of toezicht en handhaving en het gemak van digitale overheidsdiensten en –loketten.

### **Veel draagvlak voor initiatief Dataecosysteem**

Het Ecosysteem voor een datagedreven overheid (in vervolg kortweg Dataecosysteem genoemd) voorziet in haar plannen in concrete acties om bruggen te slaan tussen koplopers, slimme volgers en het grote peloton. Het Dataecosysteem wil bijdragen aan gemeenschappelijke productontwikkeling, slim innoveren en kennisdeling. Door producten vervolgens meervoudig, gefaseerd uit te rollen via een goed doordachte opschalingsstrategie en door te ontwikkelen, draagt het Dataecosysteem bij aan interoperabiliteit, standaardisatie en kaderstelling. Maar dat kan alleen in samenwerking tussen overheden en mét (toegepaste) wetenschappen, bedrijven en burgers. Dit wordt ook wel 'quadruple helix'<sup>1</sup> genoemd.

Onze gesprekspartners zien het potentieel van initiatief van het Dataecosysteem. Het ecosystemisch werken is een uitstekend vliegwiel voor verbetering van de kwaliteit van beleid, uitvoering en toezicht. Door een gerichtere versnelling rond maatschappelijke opgaven, kan het Dataecosysteem de digitaliseringsambities van de overheid versnellen.

---

<sup>1</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Quadruple\\_and\\_quintuple\\_innovation\\_helix\\_framework](https://en.wikipedia.org/wiki/Quadruple_and_quintuple_innovation_helix_framework)



Ook op interbestuurlijk niveau is er draagvlak. Dat bleek ook uit de positieve reacties van het OBDO<sup>2</sup> (19 november 2020), waar we de tussenstand van deze verkenning hebben gepresenteerd.

### **Bestuurlijk eigenaarschap, inbedding in strategie en governance**

Ondanks draagvlak en enthousiasme voor de doelen van het Dataecosysteem, blijkt het concreet aan de slag gaan ingewikkelder. Er is nog geen verbinding gemaakt tussen het Dataecosysteem en de rijksbrede digitaliseringsvraagstukken. Ook sluit het ecosystemisch werken niet naadloos aan bij traditionele werkprocessen en sturingsmechanismen bij de (rijk)overheid. Voor digitaliserings- en ICT-vraagstukken is de besluitvorming op rijkniveau ingericht via het CIO-stelsel/SGO en interbestuurlijk o.m. via het OBDO. Echter voor horizontale datavraagstukken in het publieke domein en bijhorend ecosystemisch werken, is nog geen organisatie- en sturingsmechanisme ingericht.

Het Dataecosysteem kent daardoor geen 'natuurlijk' eigenaarschap en derhalve geen natuurlijke toegang tot middelen. Dat heeft weer tot gevolg dat de overheid - als belangrijke partner in het Dataecosysteem - te kort schiet in ambitie en handelingsvermogen om andere partners als de (toegepaste) wetenschappen en het bedrijfsleven zin- en betekenisvol te verbinden.

Het is daarom van groot belang om het eigenaarschap van datagedreven werken bij de overheid in de top én in de lijnorganisatie te beleggen. Bestuurlijk eigenaarschap blijkt nodig om het Dataecosysteem-initiatief van vruchtbare voedingsbodem te gaan voorzien voor concrete acties. In het OBDO hebben vier leden deze handschoen opgenomen, te weten de vertegenwoordiging van de VNG, het IPO en de Ministeries van BZK en EZK. Eigenaarschap in de lijn is nodig om het datagedreven werken ook echt meerwaarde op de werkvloer en voor de inhoud van beleid, toezicht, uitvoering en dienstverlening te geven. Eigenaarschap in de lijn is ook onmisbaar omdat transitie en implementatie moeten plaatsvinden. Toegang tot financiële middelen kan nu gevonden worden door de koppeling met de rijksbrede digitaliseringsambities, de bestaande governance daarbij én komende jaren door positionering van het Ecosysteem in ontwikkeling zijnde NL Digitaliseringsstrategie.

### **Vanuit een gedeelde visie, gemeenschappelijke taal en common ground**

Het vinden van antwoorden op maatschappelijke uitdagingen en/of regionale opgaven is het meest kansrijk door het benutten van het potentieel van datagedreven werken in de interbestuurlijke context. Het toegankelijk maken van data, het delen van data, het datagedreven werken, ook over de eigen organisatiegrenzen, is noodzakelijk om samen goed doordachte, praktische stappen te zetten bij de oplossing van publieke opgaven.

---

<sup>2</sup> OBDO: Overheids Breed Digitalisering Overleg

Samen doen verbindt en het daarvan afgeleide (praktijk)leren kan erg effectief zijn. Mits dit gecombineerd wordt met het samen ontwikkelen en formuleren van een gedeelde, appellerende datavisie, een opschalingsstrategie, het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal en van 'common ground', die gevonden wordt in het ontwikkelen van good datagovernance-practices.

Systematische monitoring en overdracht van de resultaten die het Dataecosysteem daarin boekt, het delen van de lessen die daaruit getrokken kunnen worden, dragen bij aan kaders voor dataecosystemisch werken en inzicht in succesfactoren en randvoorwaarden. Die inzichten gaan helpen bij de ontwikkeling naar moderne vormen van wendbaar openbaar bestuur en wetgeven.

### **Rollen op ieder niveau duidelijk**

Met deze stip op de horizon, kunnen voortvarend stappen gezet worden om het Dataecosysteem met een concreet opdrachtenportfolio te starten. Allereerst is het nodig dat de Databoard van het Ecosysteem zich in samenstelling verbreed en versterkt. Dit om zich in de door ons aanbevolen rollen van ambassadeur, verbinder, comité van aanbeveling en kennisagent, aansprekend en goed vertegenwoordigd te zien.

Een eerste opdracht aan de verbrede en versterkte Databoard is om het Dataecosysteem op strategisch, tactisch en operationeel doortastend in te richten. Zorg voor een stevige verbinding met de ministeries van BZK en EZK. Dat is van belang omdat daar een vorm van stelselverantwoordelijkheid op rijksniveau ligt. Maar dit is ook van belang voor een krachtig, interbestuurlijk leiderschap (samen met VNG en IPO) en voor een goede inbedding in besluitvormings- en financieringsprocessen.

De strategische partners die bij de versterking van de Databoard niet kunnen ontbreken, zijn: gemeenten, provincies, vakdepartementen en uitvoeringsorganisaties. Zij zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de taakuitoefening in beleid, uitvoering of toezicht. Daarnaast zijn in ons advies strategische posities voor de VNG en IPO voorzien als 'hubs', die zorg kunnen dragen voor vraagbundeling van gemeenten, provincies en regio's. VNG en IPO ondersteunen daarmee de vraagbundeling en -articulatie. ICTU kan met de vraagarticulatie van IPO en VNG vervolgens de match maken tussen de vraag met het aanbod van bedrijven, andere overheidsorganisaties, CBS en de (toegepaste) wetenschappen voor kennis- en instrumentontwikkeling en bestuurlijke data(science)innovatie. VNG Realisatie kan vervolgens zorgen voor de gefaseerde uitrol bij een grotere groep gemeenten i.s.m. met leveranciers.

Voor maatschappelijk draagvlak en vertrouwen in de producten van het Dataecosysteem voorzien we een stevige invulling van het datastewardship door het CBS. Als datasteward verzorgt CBS het rentmeesterschap van data vanuit publiek belang o.m. door (onderzoeks)data op een goede en vertrouwenwekkende manier

te ontsluiten en duurzaam toegankelijk te maken, zodat anderen deze kunnen verrijken of inzetten voor beleid, uitvoering, vervolgonderzoek en verantwoording. Voor nadere invulling van actieve betrokkenheid van (eind)gebruikers, of dit nu burgers, bedrijven of medewerkers zijn, kunnen partijen als de Ombudsman, Bits of Freedom, de Raad voor Openbaar Bestuur en -afhankelijk van het geararticuleerde maatschappelijk vraagstuk- ook andere organisaties actief worden betrokken en/of geraadpleegd.

### **Start met vraaggestuurd portfolio**

Met een portfolio van een aantal vraaggestuurde opdrachten, kunnen de partners in de hierboven geschetste rolverdeling samen aan de slag. Een portfolio dat gericht is op het leveren van een bijdrage aan oplossingen van maatschappelijke opgaven. Uit een groslijst kunnen een aantal projecten worden geselecteerd, die bijdragen aan regionale en/of gemeentelijke opgaven, waarvoor partnership gezocht wordt met de betrokken beleidsdepartementen. De selectie vraagt aan de voorkant doordenking van de partners op punten zoals: nut voor de (eind)gebruiker, bijdrage aan de oplossing van de opgave, geslaagde POC-fase, schaalbaarheid (zodat na de start met minimaal 10 gemeenten opgeschaald kan worden naar een veel bredere groep gemeenten of regio's), kosten-(maatschappelijke)baten, technische schaalbaarheid, structurele inbedding (PPS)datadelen, inclusief beheerfase en in-/uitstap strategieën voor deelnemers. Het advies is om deze eerste projecten uit te voeren conform een beproefde en bekende aanpak, zoals de VNG-Common Ground-aanpak<sup>3</sup> (eenmalig ontwikkelen, gefaseerd meervoudig uitrollen en doorontwikkelen). De besturing van de projecten in het portfolio vindt plaats door stuurgroepen en een goed uitgelijnd projectmanagement. De voortgang en samenwerking wordt periodiek geëvalueerd en de resultaten worden besproken in het OBDO en zijn de basis voor het vervolg en de vervolfinanciering.

De Databoard en de partners zorgen ervoor dat de ervaringen met het realiseren van het portfolio ingebracht worden in het Dataecosysteem en zo een bijdragen leveren aan het leren en ontwikkelen van alle deelnemers.

### **Organiseer buy in-proces 'zonder bureaucratisch gedoe'**

De bestuurlijke partners zullen tevens het 'buy in'-proces aan de voorkant goed moeten inregelen. Richting interbestuurlijke en besluitvormende gremia én richting (toekomstige) deelnemers. 1) Door te schakelen met de interbestuurlijke gremia en zo financieringsbronnen aan te boren om participatie van toekomstige afnemers, gebruikers en deelnemers in projecten te faciliteren, 2) door proactief bij te dragen aan Digitaliseringsbeleid, ook met het oog op het nieuwe Kabinet en 3) door in projecten laagdrempelige in- en uitstapvoorwaarden te ontwikkelen ('zonder te veel bureaucratisch gedoe').

Het regelmatig organiseren van inspirerende bijeenkomsten voor deelnemers van het ecosysteem, het presenteren van (tussen)resultaten, ook aan een bredere groep

---

<sup>3</sup> <https://vng.nl/artikelen/common-ground>

dan directbetrokkenen én het organiseren van moderne vormen van feedback, ondersteunt het bouwen aan een krachtige, verbonden community en maakt grootschalige uitrol aanzienlijk kansrijker.

### **...en zet concrete stappen met een aanjaagteam**

Het is eveneens een taak van de bestuurlijke partners en de Databoord om een aanjaagteam samen te stellen, die de kwartiermakerstaken en de opstart van de eerste fase van de projecten ondersteunt. Om in de eerste fase vlot van start te gaan, kunnen de partners medewerkers uit de eigen organisatie vrijstellen in combinatie met de inhuur van professionele ondersteuning. Voor professionele ondersteuning zou ICTU een uitstekende partij zijn, gezien haar ervaring en interbestuurlijke netwerk. Voor zo'n rol van ICTU is opdrachtverlening door BZK nodig.

### **Zorg voor financiering: kort én lang**

De deelnemende partijen leveren een stevig bijdrage in natura door het beschikbaar stellen van personele capaciteit en deskundigheid. Daarnaast is ons advies de overige projectkosten zoveel mogelijk te dekken uit de programma-budgetten van de voor de verschillende maatschappelijke opgaven betrokken "vak"-departementen. De kosten van de ondersteuning van het proces rond de vraaggestuurde projecten zouden op kortere termijn logischerwijs kunnen worden ingepast in het bestedingsplan dat onder de lopende DataAgenda NL<sup>4</sup> ligt, dat tot einde 2021 loopt.

In combinatie met de inzet van de partners in het Dataecosysteem, zijn er goede argumenten om de (meerjarige) ondersteuning voor de governance en (beheer)activiteiten van het Dataecosysteem mogelijk te maken via subsidie(s) uit het budget DIO door het dataecosysteem in de te ontwikkelen NL Datastrategie en governance te positioneren.

---

<sup>4</sup> <https://www.digitaleoverheid.nl/document/nl-digitaal-2020-actualisatie-data-agenda-overheid/>

# 1 Inleiding en opdracht

## 1.1 Inleiding

In 2019 heeft het CBS het initiatief genomen tot de oprichting van een 'triple helix' dataecosysteem, waarin het samenspel van bedrijfsleven, overheid en wetenschap ten behoeve van datagedreven werken rond maatschappelijke opgaven centraal staat. Er is een Databoord opgericht met deelnemers uit deze geledingen. De Databoord kwam met onderstaande concretisering van doelstellingen en werkwijze.

## 1.2 Doelstellingen en beoogde werkwijze

Het Dataecosysteem heeft als doel een wezenlijke bijdrage te leveren aan het versnellen van het opgavegericht datagedreven werken bij overheden. De leden van de Databoord van het Ecosysteem willen daarmee significant bijdragen aan:

- ✓ Betere, nieuwe inzichten voor beleid, uitvoering, dienstverlening en toezicht,
- ✓ Het NL-databeleid, -kaderstelling en het aanjagen van interoperabiliteit,
- ✓ De kwaliteit van data-innoveren en leren in het publieke domein,
- ✓ De ontwikkeling van gemeenschappelijke waarden en good (data)governance practices,
- ✓ Betere benutting van publieke data en staande data(analyse)-infrastructuur.

Voor veel overheidsorganisaties is kennis van en ervaring met het datagedreven werken rond maatschappelijke en/of regionale opgaven nog beperkt (toegankelijk). De investeringen in capaciteit, professionaliteit, infrastructuur, onderhoud- en beheerkosten voor een bredere invoering van datagedreven werken, is veelal te hoog om als overheidsorganisatie individueel te kunnen dragen. Gebrek aan kennis, ervaring en middelen zijn belangrijke overwegingen voor veel overheden om, ondanks de potentiële voordelen, de transitie voor zich uit te schuiven.

De Databoord wil datagedreven werken voor deze grote groep overheidsorganisaties toegankelijker maken. Ze willen dit doen door het bieden van matchingsfaciliteiten, waardoor data(analyse)vragen en het aanbod gemakkelijker bij elkaar komen. Van gebundelde vragen kunnen gezamenlijk concrete data(analyse)producten en –diensten worden ontwikkeld. Door deze producten en –diensten breed beschikbaar te stellen via dataplatforms, is meerschallige uitrol van processen, werkwijzen en infrastructuur bij meer overheidsorganisaties mogelijk.

Dit geeft een impuls aan het versnellen van de overheidsbrede digitaliseringsopgave. Het biedt handelingsperspectief om maatschappelijke meerwaarde uit data te halen. Het is immers niet alleen kosteneffectief vanuit het

perspectief van overheid, burgers en bedrijfsleven, maar biedt ook een basis voor het zijn van één digitale overheid, die goed, veilig én verantwoord met data omgaat. Door het gezamenlijk optrekken kan gebouwd worden aan een data-community<sup>5</sup>, een netwerk voor kennisontwikkeling, leren van elkaar en een voedingsbodem voor continue data-innovatie. Maatschappelijke businesscases rond gemeenschappelijke doelen en publieke opgaven kunnen gemakkelijker in gezamenlijkheid worden uitgewerkt en goede datapraktijken uitgewisseld.

### 1.3 Opdracht aan ABDTopConsult voor de volgende stap

Ondanks goed bezochte bijeenkomsten, veel enthousiasme voor de doelstellingen, een deskundige en bevlogen Databoard, krijgt het initiatief voor het Dataecosysteem nog geen vleugels. De grenzen van het zelf organiserend en coördinerend vermogen kwamen naar de voorgrond. Er is (nog) onvoldoende beeld van de rol van het Dataecosysteem binnen de bredere context van de rol van de overheid, de verschillende rollen van overheidspartijen (bestuursdepartementen, uitvoerders, gemeenten, provincies en het CBS) en hoe dat zich zou kunnen of moeten verhouden tot bedrijven, wetenschap en (eind)gebruikers.

Tegen deze achtergrond is ABDTopConsult door het CBS namens de Databoard gevraagd om:

- 1) Het draagvlak onder relevante partijen voor het Dataecosysteem, triple helix, te toetsen c.q. te vergroten, waarbij relevantie zich laat beschrijven in termen als politieke en bestuurlijke steun en financiële draagkracht,
- 2) Op basis van deze inventarisatie advies te verstrekken over de mogelijkheden om dit systeem financieel en organisatorisch goed in te bedden.

In de volgende paragraaf is de door ons gekozen aanpak beschreven.

### 1.4 Aanpak van de opdracht

In overleg met de leden van de Databoardleden zijn stakeholders geselecteerd voor het houden van interviews. Zie bijlage 1.. Hierbij stonden de volgende vragen centraal:

#### **Draagvlak doelen van het Dataecosysteem en de rol van de Databoard**

Welke factoren maken de ambitie van het dataecosysteem kansrijk? Wat zijn de hobbels op de weg en potentiële faalfactoren? Welke partijen spelen een

---

<sup>5</sup> Met een data-community wordt een (digitaal) netwerkplatform bedoeld, waarin dataprofessionals bij elkaar komen. Binnen deze groep kunnen de mensen met elkaar communiceren, informatie delen en elkaar helpen om op deze manier een bijdrage te leveren aan de transitie naar een datagedreven overheid.

strategische rol bij het opzetten van het Dataecosysteem? Hoe zou de invulling van die rollen van strategische partners eruit moeten (gaan) zien? Hoe verhoudt zich dat tot andere, gelijksoortige initiatieven? En hoe verhoudt zich dat met de staande overheidsstructuren en (besluitvormings)processen?

### **Aard en inrichting werkzaamheden van het dataecosysteem**

Hoe kan vraagbundeling en -articulatie het best georganiseerd en door welke partij(en)? Hoe ziet de opschalingsstrategie er idealiter uit? Welke factoren spelen een rol voor succesvol opschalen? En: Hoe ziet de governance van het Dataecosysteem eruit op bestuurlijk, strategisch, tactisch en operationaal niveau? Welke financiering(mogelijkheden) zijn er?

### **Validatie met theorie en praktijk werking ecosystemen.**

Naast interviews met stakeholders is een (korte) literatuurstudie gedaan over de essentie van de werking van (data)ecosystemen, wat ecosystemisch werken is of zou kunnen inhouden én onder welke condities meest succesvol.

Ook zijn enkele bestaande ecosystemen bestudeerd, zoals o.m. Brightlands Campus<sup>6</sup>, Digicampus<sup>7</sup>, Nationaal Dataportaal Wegverkeer<sup>8</sup>, Brainport Eindhoven<sup>9</sup>, de opzet, inrichting en werking van het Urban Data Center Den Haag<sup>10</sup>, de governance en de samenstelling van het aanbevelingscomité van de Digitale Stad Amsterdam<sup>11</sup>. Daarnaast zijn relevante adviezen uit het rapport Werk aan Uitvoering<sup>12</sup> en het Kabinetsbeleid rond het Versterken van onderzoeks- en innovatie-ecosystemen meegenomen.

De interviews en literatuurstudie gaven inzicht in randvoorwaarden en gunstige condities voor groei en bloei van het Dataecosysteem. Ze dienden als checklist op volledigheid van de aanbevelingen en als bouwsteen voor de in ontwikkeling zijnde NL Digitaliseringsstrategie en governance.

### **Validatie adviezen Databoord, onderzoekers en leden van het OBDO**

De hoofdlijnen van dit advies zijn na afstemming met de Databoord getoetst in het OBDO van 19 november 2020, en afgestemd met het onderzoeksteam McKinsey/VKA, welke momenteel werken aan voorstellen voor de NL Digitaliseringsstrategie en governance, met het oog op het nieuwe Kabinet. Op 11 december is het concept voor het advies besproken met de Databoord. Vervolgens heeft in een door ons georganiseerd overleg op 17 december 2020 warme overdracht van het advies plaatsgevonden aan de bestuurlijke

<sup>6</sup> <https://www.brightlands.com/>

<sup>7</sup> <https://digicampus.tech/>

<sup>8</sup> <https://ndw.nu/> tps://www.tudelft.nl/2019/tu-delft/digicampus-versnelt-innovatie-digitale-overheidsdiensten/

<sup>9</sup> <https://brainporteindhoven.com/nl/>

<sup>10</sup> [https://denhaag.raadsinformatie.nl/modules/13/overige\\_bestuurlijke\\_stukken/408566](https://denhaag.raadsinformatie.nl/modules/13/overige_bestuurlijke_stukken/408566)

<sup>11</sup> [https://amsterdameconomicboard.com/app/uploads/2020/10/SPECIAL\\_AI\\_TECHNOLOGY-FOR-PEOPLE\\_2020\\_NL10.pdf](https://amsterdameconomicboard.com/app/uploads/2020/10/SPECIAL_AI_TECHNOLOGY-FOR-PEOPLE_2020_NL10.pdf)

<sup>12</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/07/03/werk-aan-uitvoering-fase-2-handelingsperspectieven-en-samenvatting-analyse>

vertegenwoordigers van de "ontvangende" bestuurlijke partijen uit het OBDO (de ministeries EZK, BZK en VNG en IPO).

Het definitieve advies is verspreid naar al onze gesprekspartners.



## 2 Stappen voor inrichting Dataecosysteem

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aanbevelingen voor de opzet, inrichting en werking van het Dataecosysteem. De kern van het advies is om zowel een appellerende visie neer te zetten waaruit de potentiële meerwaarde van ecosystemisch werken spreekt (*de stip*), als het zetten van een ambitieuze en concrete stap gekoppeld aan de prioritaire maatschappelijke opgaven (*de stap*). Geïnterviewden steunen de gedachte dat aan de basis van deze concrete stap een goed doordachte opschalingsstrategie ten grondslag moet liggen voor toekomstig resultaat. De concrete eerste stap bestaan uit de volgende aanbevolen acties:

- Appellerende en verbindende visie formuleren, inclusief opschalingsstrategie
- Toevoegen aan de NL Digitaliseringsstrategie
- Interbestuurlijk inbedden van governance,
- De Databoard verbreden en versterken,
- Rollen op strategisch, tactisch en operationeel helder beschrijven,
- Kwartiermaken en zorgen voor financiering kort en lang
- Het proces van projectselectie en 'buy in' inrichten, en
- Ambitieuze vervolgstappen zetten met laagdrempelige in- en uitstapvoorwaarden, het inrichten van monitoring, regelmatige presentaties van (tussen)resultaten t.b.v. peerlearning en werken aan community-building ten behoeve opschaling en versnelling.

### 2.2 Appellerende en verbindende visie

Het Dataecosysteem Datagedreven Overheid heeft de ambitie significant bij te dragen betere, nieuwe inzichten voor beleid, uitvoering en dienstverlening, en bij te dragen aan innoveren en leren in het publieke domein. Het wiel niet opnieuw uitvinden, maar juist bij te dragen aan het versnellen van de digitaliseringsambities. Hiervoor is de ontwikkeling van gemeenschappelijke waarden, normatiek en good (data)governance-practices nodig. Maar wel vanuit een inspirerende visie (*de stip*), die verbindt én appelleert. Uit de interviews kwamen twee aspecten prominent naar voren, die tot nu toe onvoldoende over het voetlicht kwamen.

#### 1. *Burgersperspectief en gelijk speelveld*

Het Europees en Nationaal digitaliseringsbeleid stimuleert niet alleen een transitie naar een (open) datagedreven overheid, maar ook de innovatieve toepassing van AI in de samenleving, waarbij ook nadrukkelijk burgerparticipatie. De te ontwikkelen visie van het Dataecosysteem zou daarom niet alleen moeten gaan over (kosten)effectiviteit van vraagbundeling en –uitvoering, maar gelijkwaardig

aandacht hebben voor democratische waarden, het burgerperspectief en een gelijk speelveld. Wil een publiek-private datasamenwerking slagen, dan zullen overheden een betere, gelijkwaardiger gesprekspartner voor techbedrijven moeten worden, en moeten gaan opschakelen naar een volwassener dataorganisatie met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden. Het Dataecosysteem kan door dit perspectief mee te nemen in haar opdracht, wezenlijk bijdragen aan een gelijk speelveld voor (commerciële) partijen.

Voor advies over de actieve betrokkenheid van (eind)gebruikers, of dit nu burgers, bedrijven of medewerkers zijn, kunnen partijen als de Ombudsman, Bits of Freedom, de Raad voor Openbaar Bestuur en -afhankelijk van het gearticuleerde maatschappelijk vraagstuk- ook andere organisaties actief bij het Dataecosysteem worden betrokken en/of geraadpleegd. Ook andersoortige instrumenten als pannels en internetconsultatie kunnen hierbij worden ingezet.

## *2. Bieden van handelingsperspectief*

Onderdeel van een appellerende visie is het beschrijven van een opschalingsstrategie met een helder pad (roadmap). Het pad moet ook inhouden het opbouwen en onderhouden van een open kenniscommunity en verbinding met andere dataecosystemen.

Het perspectief van burgers en bedrijven, en het bieden van handelingsperspectief (roadmap) tezamen, biedt zicht op het groeipad van een overheidslandschap van nu nog verschillende snelheden naar dat van één (samenwerkende) digitale overheid én het gelijktijdig opschakelen naar een meer gelijkwaardige (gespreks)partner voor data- en techbedrijven.

**Advies: Formuleer een appellerende en verbindende visie vanuit meerdere perspectieven, belangen en waardensystemen, inclusief roadmap die handelingsperspectief biedt voor zowel koplopers, slimme volgers als peloton.**

## 2.3 Toevoegen aan de NL Digitaliseringsstrategie

Datadelen vraagt focus op interoperabiliteit, ook met oog op de EU. Bijna alle dataecosystemen in Nederland, thematisch en regionaal, zijn gebaat bij internationale inbedding. Interoperabiliteit is daarbij het sleutelwoord. Het is een eerste stap om data betekenisvol te kunnen delen. Wil het Dataecosysteem zich toekomstvast ontwikkelen, dan zal ze zich ook moeten richten op interoperabiliteit om data beter te kunnen benutten, data beter en sneller te verrijken met behulp van AI-toepassingen en data-innovaties in de publieke domein te stimuleren. Hiermee geeft het initiatief Dataecosysteem mede invulling aan de in ontwikkeling zijnde NL Digitaliseringsstrategie en inrichting van de governance van interbestuurlijk samenwerken.

Om dat waar te maken, is het stevig invullen van het datastewardship in het Dataecosysteem door het CBS van strategisch, lange termijn en publiek belang. In de praktijk blijkt dat interbestuurlijk datadelen op meerdere vlakken moeilijk is en realtime datadelen daardoor nog ver weg. Data verschillen nogal in soort, omvang en opslagmethode. Soms zijn data soms niet meer of duurzaam toegankelijk. Ook gebeurt het dat data wel beschikbaar zijn, maar dat deze enkel te bemachtigen zijn door ervoor te betalen. Tot slot kunnen de data wel beschikbaar zijn, maar kan het zijn dat ze onbegrijpelijk voor anderen zijn: data, waarvan de betekenis, kwaliteit of de context van de data niet duidelijk is.

Het introduceren van datastewardship in het dataecosysteem draagt bij aan het wegnemen van deze belemmeringen. Het Engelse woord stewardship betekent letterlijk vertaald naar het Nederlands rentmeesterschap. Dit is een ethiek die zorgt draagt voor een verantwoordelijke planning en het beheer van middelen (resources). Immers, data is voor een datagedreven overheid een kritieke resource en bovendien een te beschermen 'publieke asset'<sup>13</sup>. Vanuit deze achtergrond is het CBS als datasteward in het Dataecosysteem ondersteunend om op een juiste manier, veilig en verantwoord met data om te gaan op basis van FAIR-principes. Het advies om een daartoe toegenegen overheidspartij in het Dataecosysteem te positioneren is ook in lijn met de recent gepubliceerde European Datagovernance Act<sup>14</sup>. Het moederdepartement EZK geeft het CBS daartoe de ruimte.

**Advies: Positioneer CBS als datasteward in het dataecosysteem om op een goede, veilige en (te) verantwoorde(n) manier met data om te gaan, op basis van FAIR-principes.**

Het Dataecosysteem zal nooit de ideale omstandigheden en/of de ideale interbestuurlijke (beleids)context aantreffen om van start te gaan. Wachten daarop is niet zinvol. Zinvol is om bij te dragen aan het ontstaan van die ideale omstandigheden en (beleids)context. Opgedane kennis uit projecten, kan namelijk (mede)input vormen voor overheidsbreed beleid en kaderstelling voor het datagedreven werken rond maatschappelijke opgaven en uitdagingen en voor 'peerlearning', ook met andere (EU) dataecosystemen. Daarbij kan het gaan om:

- ✓ Standaardisatie (meta)data vraagstukken en het faciliteren en benutten van de juiste infrastructuur voor dataopslag, -delen/ uitwisseling,
- ✓ Interoperabiliteit; ook tussen sectoren en over grenzen,
- ✓ Kadern voor werkprocessen en –procedures voor transparante (AI) data-analyse,

---

<sup>13</sup> <https://www.wrr.nl/actueel/nieuws/2020/04/02/digitale-weerbaarheid-staat-onder-druk>

<sup>14</sup> <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/data-governance-act>. "Member States shall designate one or more competent bodies, which may be sectoral, to support the public sector bodies which grant access to the re-use of the categories of data referred to in Article 3 (1) in the exercise of that task."

- ✓ Ontwikkeling van data-ethiekpraktijk, van normatiek ten aanzien van privacy, datasecurity, pps-datadelen, burgerparticipatie en (democratisch) datatoezicht,
- ✓ Bijdragen aan de inrichting van een overheidsbreed CDO-stelsel, kwalitatieve dataorganisatie en input voor 'data'-arbeidsmarktbenadering.

Door gerichtere versnelling rond maatschappelijke opgaven, kan het Dataecosysteem de NL Digitaliseringsambities versnellen. Het gaat dan met name om het overbruggen van verschillen in snelheden in de transitie naar datagedreven werken, het verbeteren van de kwaliteit van (inzicht in het eigen) overheidsbeleid, uitvoeringskwaliteit en het gebruiksgemak van digitale overheidsdiensten en gemeenschappelijke overheidsloketten voor burgers en bedrijven.

## 2.4 De governance interbestuurlijk inbedden en de financiering nu en straks zekerstellen

Bestuurlijk eigenaarschap blijkt nodig om het Dataecosysteem-initiatief van vruchtbare voedingsbodem te gaan voorzien voor concrete acties. In het OBDO hebben vier leden deze handschoen opgenomen, te weten de vertegenwoordiging van de VNG, het IPO en de Ministeries van BZK en EZK. Inbedding van datastewardship in de te ontwikkelen datagovernance en -rollen daarmee de toegang tot middelen, kan gevonden worden door de koppeling met de NL en Rijksbrede digitaliseringsambities, de bestaande besluitvormingsprocessen én de in ontwikkeling zijnde Digitaliseringsstrategie en verbeterde (data)governance.

**Advies: Positioneer het Dataecosysteem in de huidige én stevig in de toekomstige NL Digitaliseringsambities, mede met het oog op het nieuwe Kabinet.**

Via inbedding in de huidige en te ontwikkelen NL Digitaliseringsstrategie, kan toegang gevonden worden tot middelen en betere aansluiting met de bestaande interbestuurlijke gremia en -structuren. Dat heeft tot effect dat 'de overheid' -als belangrijke partner in het Dataecosysteem- ook het handelingsvermogen heeft om andere partners, zoals (toegepaste) wetenschappen en het bedrijfsleven, zin- en betekenisvol te verbinden.

## 2.5 De Databoord verbreden en versterken

Er zijn meerdere uitdagingen in het (zelf)organiserend vermogen van ecosystemen. Het blijkt lastig om duurzaam en gezamenlijk de financiering van samenwerkingsverbanden te organiseren. Het bij elkaar brengen van partners, belanghebbenden en ideeën in een ecosysteem kost tijd en energie. Met name

samenwerkingsverbanden waar veel partijen met uiteenlopende belangen bij betrokken zijn, komen niet over 'een nacht ijs' tot stand. Het kost tijd om vertrouwen op te bouwen, om een gezamenlijke agenda te formuleren, een governance op te zetten en om afspraken te maken over de financiering (inclusief de bijdragen van individuele organisaties). Het is daarom van belang om deze inspanningen in het Dataecosysteem te ondersteunen met een versterkte en verbrede Databoord met voldoende gezag en vertrouwen. Ook om met weerstand om te gaan. Aandachtspunt bij weerstand is juist de open aard van dataecosystemen: voor nieuwe toetreders, maar ook voor kritische experts die projectenvoorstellen of onderdelen ervan ter discussie zullen stellen. Ook kunnen projecten concurreren met gevestigde werkwijzen, instituties en/of partijen.

**Advies: Verbreed en versterk de Databoord van het Ecosysteem en ben alert bij de samenstelling op het vervullen van de volgende rollen:**

- ✓ Ambassadeur die 'de inspirerende visie' neerzet vanuit gemeenschappelijke opgaven én waarbij publieke waarden centraal staan;
- ✓ Verbinder die met gevoelde urgentie vanuit 'burgers en bedrijven' passende initiatieven, projecten en toepasbare kennisproducten op de juiste tafel(s) agendeert, gericht op waardecreatie voor koplopers, slimme volgers én het peloton;
- ✓ Comité van aanbeveling dat zorgt voor samenwerking met bedrijfsleven en wetenschappen, voor samenwerking met toekomstige deelnemers, afnemers en gebruikers ten behoeve van versnelling en opschaling;
- ✓ Kennisagent die het proces van innovatie en leren van elkaar organiseert.

Het advies is om het bedrijfsleven een prominente, vertegenwoordigende plek in de Databoord te gunnen, want de betrokkenheid van het bedrijfsleven is cruciaal voor het welslagen van het Dataecosysteem. Denk hierbij aan oud-ondernemers zonder direct bedrijfsbelang, maar met de nodige vlieguren op bijvoorbeeld 'data driven business', relevante branche- en/of werkgeversverenigingen. Tot slot adviseren we de Databoord, naast Bestuurskunde, te verbreden met andere (toegepaste) wetenschappen o.m. Datascience en Recht & Juridische wetenschappen.

**Advies: Begin tijdig met het ontwikkelen van spelregels voor de actieve betrokkenheid van de (toegepaste) wetenschappen en het bedrijfsleven in het Dataecosysteem. Maak daarbij gebruik van de ervaringen van TNO (bedrijfsleven-wetenschap), dataknooppunt NDW<sup>15</sup> (voor interbestuurlijke samenwerking) en praktijkcases zoals VIVET<sup>16</sup>.**

---

<sup>15</sup> <https://ndw.nu/>

<sup>16</sup> <https://www.digitaleoverheid.nl/actielijn/ezk-vivet/>

## 2.6 Rollen op strategisch, tactisch en operationeel helder beschrijven

Een eerste opdracht aan de verbrede en versterkte Databoord is om het Dataecosysteem op strategisch, tactisch en operationeel voortvarend in te richten. De nieuwe samenwerking kenmerkt zich door interbestuurlijk samenwerken en horizontale coördinatie. Dat vraagt de nodige investering en flexibiliteit van alle partners, om leiderschap binnen de staande hiërarchische structuren om over organisatiegrenzen heen te werken en een dosis vertrouwen in kansen én in elkaar. Duidelijk beschreven rollen en verantwoordelijkheden helpen hierbij.

Bij de beschrijving van de strategische rollen zijn partners die hierbij niet kunnen ontbreken, zijn: gemeenten, provincies, vakdepartementen en uitvoeringsorganisaties. Zij zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de taakuitoefening in beleid, uitvoering of toezicht.

Ook zijn in ons advies strategische posities voor de VNG en IPO voorzien als 'hubs', die zorg kunnen dragen voor vraagbundeling van gemeenten resp. provincies en regio's. VNG en IPO ondersteunen daarmee de 'bundeling en articulatie'. ICTU kan met de vraagarticulatie van IPO en VNG vervolgens de match maken tussen de vraag met het aanbod van bedrijven, andere overheidsorganisaties, CBS als dataknooppunt/datasteward en de (toegepaste) wetenschappen voor kennis- en instrumentontwikkeling en bestuurlijke data(science)innovatie. VNG Exploitatie kan vervolgens zorgen voor de gefaseerde uitrol naar een veel grotere groep gemeenten i.s.m. met leveranciers. Voor het opstarten met de datadialoog vanuit het burgerperspectief en de actieve betrokkenheid van (eind)gebruikers, of dit nu burgers, bedrijven of medewerkers zijn, kunnen partijen als de Ombudsman, Bits of Freedom, de Raad voor Openbaar Bestuur en -afhankelijk van het gearticuleerde maatschappelijk vraagstuk- ook andere organisaties actief worden betrokken en/of geraadpleegd.

Teneinde bovenstaande rollen naar behoren invulling te geven, is positionering van het Dataecosysteem op stelselniveau cruciaal. Het Ministerie van BZK als stelselverantwoordelijk departement roepen we op het Dataecosysteem in haar besluitvormingsprocessen proactief én richting het nieuwe kabinet doortastend te positioneren.

We reiken onderstaand een voorzet aan voor de invulling van de rollen en verantwoordelijkheden. Deze beschrijvingen zijn toekomstgericht, niet normatief en zijn bedoeld als praktisch perspectief voor de deelnemende partijen.

- Gemeenten: mede-opdrachtgever, eigenaarschap in de lijn (dienst en B&W)
- Provincies: idem, deelname mede afhankelijk van keuze opgave(n)
- Vakdepartementen: mede-opdrachtgever, verbinden met prioritaire maatschappelijke opgave(n) en daarvoor ingerichte programma's
- Uitvoeringsorganisaties: mede-opdrachtnemer passend bij de maatschappelijke opgave(n)

- VNG: vraagbundeling, bestuurlijk leiderschap en inbedding
- Matchmaker: matchen gearticuleerde vraag met aanbod bijv. ICTU
- Bedrijven: opdrachtnemer, dataleverancier, ondersteunen bij transitie en/of bij data-innovaties;
- CBS: datapartner en datasteward, mede-opdrachtnemer
- (Toegepaste) wetenschappen: ondersteunen met kennisprogramma en instrumentontwikkeling (leren en innoveren)
- Ministerie van BZK: Data-stelselverantwoordelijke, interbestuurlijk leiderschap en inbedding besluitvormingsprocessen
- Ministerie van EZK: idem en geeft als eigenaar het CBS de ruimte zich te ontwikkelen in het datastewardship

#### *Aanbevelingen om de governance op alle niveaus inrichten*

- ✓ Bestuurlijk: Verbinden met (versnellingsdiscussie) OBDO, onderdeel van strategie (onderzoek McKinsey/VKA) in aanloop naar het nieuwe Kabinet, de uitvoeringsagenda en invulling CDO-stelsel;
- ✓ Versterken, verbreden en verbinden van de Databoard. Deze houdt overkoepelende rol in Dataecosysteem ('dataleadership')
- ✓ Stuurgroepen voor de projecten, waarbij in de opdrachtgeversrol het leiderschap op burgemeestersniveau ligt, en het eigenaarschap in de lijn
- ✓ Team: Aanjager en organisator eerste stap, multidisciplinair, vanuit deelnemende partijen, mogelijk ondersteund door ICTU in opdracht van het Ministerie van BZK
- ✓ Per project de opdrachtnemersrol met partijen invullen. Daarbij oog voor (voldoende) implementatiekunde en –kracht
- ✓ Op basis van een samenwerkingsovereenkomst en een standaard verwerkingsovereenkomst.

## 2.7 Van start gaan met projecten: samen doen!

Onze gesprekspartners zien het potentieel van initiatief van het Dataecosysteem. Het ecosystemisch werken is een uitstekend vliegwiel voor verbetering van de kwaliteit van beleid, uitvoering en toezicht. Samen doen verbindt en het daarvan afgeleide (praktijk)leren kan erg effectief zijn. Met name als dit gecombineerd wordt met het samen door-ontwikkelen van een appellerende data 'boodschap', het opstellen van een roadmap voor opschaling, het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal en van een common ground, die gevonden wordt in het ontwikkelen van good datagovernance-practices.

Een vraaggestuurde benadering bij de selectie van projecten is dan de enige juiste weg om (toekomstige) deelnemers te boeien en binden. Daarover zijn alle geïnterviewden het eens.

Er werden tijdens de interviewronde vele maatschappelijke vraagstukken zijn aangereikt. Zowel enkele domeingerichte als gebied-gebonden projecten. Beide kennen zo hun theoretische voors en nadelen. Het aangrijpingspunt van de EU is vooralsnog domein-gebonden, ook wel 'common data spaces' genoemd. Een reden waarom we adviseren projecten te selecteren, die domein-gebonden zijn om de deur open te houden voor 'grenzeloos datadelen binnen de EU'. Bijvoorbeeld op domeinen als onderwijs & arbeidsmarkt, (jeugd)zorg & welzijn, werk & inkomen, veiligheid & recht, ondermijning, mobiliteit, e.d.

Echter, gezien de druk op de regio's om *integrale* afwegingen te maken op thema's als energietransitie, woningbouw, economie, mobiliteit e.d., is het advies ook regionale, gebied-gebonden projecten te selecteren.

De besturing van de projecten vindt plaats door stuurgroepen waarin de bestuurlijke partners hun opdrachtgeversrol invullen en een goed uitgelijnd projectmanagement. De voortgang en samenwerking wordt gemonitord en periodiek geëvalueerd en de resultaten worden besproken in het OBDO en zijn de basis voor het vervolg en de vervolffinanciering.

De Databoard en de partners zorgen ervoor dat de ervaringen met het realiseren van het portfolio ingebracht worden in het Dataecosysteem en zo een bijdragen leveren aan het leren en ontwikkelen van alle deelnemers.

**Advies: Richt een portfolio proces en de besturing van vraaggestuurde projectselectie in voor zowel domeingebonden als regionale maatschappelijke vraagstukken en toets vooraf op kansrijk opschalen.**

Voor het kansrijk opschalen, zijn vooraf een aantal selectiecriteria aanbevolen. Dit om te voorkomen dat de geselecteerde projecten in de experimenteerfase blijven hangen, niet tot implementatie, doorontwikkeling en opschaling komen en/of wielen bij herhaling worden uitgevonden. Hieronder staat een voorzet voor aanbevolen selectiecriteria:

- ✓ Hanteer het gebruikersperspectief
- ✓ Bouw voort op POC 's en/of kroonjuwelen grote gemeenten
- ✓ Toets op (technische) schaalbaarheid, maatschappelijke baten, structurele inbedding van (pps)datadelen, inclusief beheerfase en instap/exit-mogelijkheid deelnemers
- ✓ Kritische massa en breedte in deelname per project: bijvoorbeeld minimaal 10 gemeenten / vakdepartement / CBS, waar passend provincie, uitvoerende (rijk)diensten en toekomstige afnemer(s)/ gebruiker(s)/ deelnemer(s)
- ✓ Actieve betrokkenheid (wetenschappelijk en praktijk)onderzoek voor kennis- en instrumentontwikkeling (leren én innoveren)
- ✓ Betrokkenheid marktpartijen m.n. met meerwaarde op de data-kant
- ✓ Agile werkwijze, waardoor bijvoorbeeld elk kwartaal een (tussen)resultaat voor feedback gepresenteerd kan worden, en



- ✓ Een SMART-scope, die bovenstaande korte leerloops mogelijk maakt.

## 2.8 Kwartiermaken en financiering

Het is eveneens een taak van de partners om een aanjaagteam samen te stellen, die de kwartiermakerstaken en de opstart van de eerste fase van de projecten met raad en daad ondersteunt. Om betekenisvolle stappen te zetten om van de droom werkelijkheid te maken, raden we Databoard, die reeds fte's uit de eigen organisaties hebben vrij gesteld, de combinatie te maken met de inhuur van dedicated professionele ondersteuning. Voor relatief vlotte beschikbare en professionele ondersteuning is ICTU een uitstekende partij, gezien haar ervaring en interbestuurlijke netwerk van contacten. De deelnemende partijen leveren hiermee een stevig bijdrage in natura door het beschikbaar stellen van personele capaciteit. Immers, participatie in het Dataecosysteem is vrij, maar niet vrijblijvend. De overige projectkosten kunnen zoveel mogelijk gedekt worden uit de programma-budgetten van de betrokken (beleids)departementen. Dat geldt ook voor de gemeenschappelijke uitgaven. De kosten van de ondersteuning van het proces rond de vraag-gestuurde projecten zouden op kortere termijn logischerwijs kunnen worden ingepast in het bestedingsplan dat onder de lopende DataAgenda NL<sup>17</sup> ligt, dat tot einde 2021 loopt.

In combinatie met de capaciteitsinzet van de partners in het Dataecosysteem zijn er goede argumenten om de (meerjarige) ondersteuning voor de governance en (beheer)activiteiten van het Dataecosysteem mogelijk te maken via subsidie(s) het budget DIO door het Dataecosysteem in de te ontwikkelen NL Datastrategie en governance te positioneren.

**Advies: Zorg voor een dedicated aanjaagteam, voor financiering op de korte termijn én langere termijn.**

Om in een vlotte en praktische financieringswijze van de eerste projecten te voorzien, staan hieronder enkele tips voor een aanpak:

- Projectkosten: uit de programma-budgetten van de betrokken departementen (onderdeel ondersteuningsstructuur) voor gemeenschappelijke opgaven.
- Aanjaagteam samenstellen uit vrijgestelde medewerkers VNG, CBS ondersteunt door BZK/ICTU.
- CBS-infrastructuur, kennis en ervaring met datagedreven werken beschikbaar stellen.
- VNG Realisatie organisatie vraagbundeling gemeenten, waar kansrijk i.s.m. deelnemende provincies.

---

<sup>17</sup> <https://www.digitaleoverheid.nl/document/nl-digitaal-2020-actualisatie-data-agenda-overheid/>

## 2.9 Schaal en ecosysteem

Gefaseerde opschaling bestaat uit drie ambitieuze kernelementen: het inbouwen van de leercurve, het proactief betrekken van toekomstige deelnemers en gebruikers en inzetten op lage in- en uitstapdrempels.

### 1. *Leercurve*

Ecosystemisch denken en werkende weg leren en innoveren, dat is geen lineair verlopend proces, maar is een ontwikkelingsgericht pad dat de transitie van de overheid naar een datagedreven overheid inzet. Een best practice voor een ontwikkelingsgerichte aanpak vinden we in de common ground-aanpak van de VNG. VNG-Common Ground aanpak kenmerk zich door eenmalig ontwikkelen, gefaseerd meervoudig uitrollen en doorontwikkelen. Het grote voordeel is dat de leercurve is ingebouwd en bij iedere volgende uitrol lessons learned meegenomen kunnen worden.

### 2. *Betrekken van toekomstige deelnemers en gebruikers*

Om brede uitrol meest kansrijk te maken, zullen in de ontwikkelfase (aan de voorkant) toekomstige afnemers, gebruikers en deelnemers al betrokken moeten worden, mogelijk als deelnemer in de stuurgroep.

De leden Databoard kunnen toekomstige deelnemers en gebruikers vervolgens aan zich binden door op mijlpalen telkens als Ambassadeur en comité van Aanbeveling (Amsterdams model) op te treden en communicatie over voortgang en resultaten aan partners en interbestuurlijke gremia te verzorgen.

### 3. *Lage drempels deelname én (tijdelijk) afhaken*

Teneinde drempels laag te houden voor toe- en uittreding in projecten, zullen heldere in- en uitstap voorwaarden 'zonder al te veel bureaucratie' potentiële barrières/ drempels voor deelnemers kunnen slechten. Het advies is dan ook verzoeken voor deelname hartelijk en helpend te ontvangen (on boarding) en terugtrekkers zonder verantwoordingsprocessen te laten gaan, maar juist ruimte te geven op een ander moment weer in te stappen.

**Advies: Zet de doelen hoger en werk aan een lerende overheid én een open en inclusieve datacultuur van de overheid. Ontwikkel daartoe (zie ook eerder advies) heldere spelregels voor deelname van (toegepaste) wetenschappen en bedrijfsleven bij producten en –dienstontwikkelingen binnen de projectenportfolio van het Dataecosysteem.**

Alle partijen zullen van de mindset moeten zijn dat er in de transitie naar een datagedreven overheid geen fenomeen 'free riders' bestaat. De Databoard zal het vertrouwen moeten uitstralen dat (weer) instappen en deelname telkens mogelijk is.

Immers, datagedreven werken rond opgaven is de toekomst en sterke, succesvolle communities kenmerken zich door het open karakter en inclusiviteit.

## 3 Dataecosysteem: bouwsteen voor de NL Digitaliseringsstrategie

### 3.1 Inleiding

Het Ministerie van BZK heeft aan een onderzoeksteam van McKinsey en VKA opdracht gegeven voorstellen te doen voor de NL Digitaliseringsstrategie, inclusief bijhorende besturing en besluitvormingsprocessen. Dit met het oog op het volgende Kabinet. Tijdens het OBDO van 17 november 2020, is besloten dit adviesrapport voor het onderzoek als bouwsteen voor de digitaliseringsstrategie ter beschikking te stellen. We adviseren de Databoord om deze kans proactief aan te grijpen. Graag reiken we de Databoord hiertoe een aantal bouwstenen voor belangrijke katalysatoren en andere condities aan, die de groei en bloei van het Dataecosysteem een 'boost' zullen geven.

### 3.2 Good Datagovernance randvoorwaarde

Uit eerdere studies blijkt dat de inrichting van datagovernance, bijhorende normatiek, een CDO-stelsel en bijhorende moderne vormen van in- en extern toezicht, essentieel zijn voor maatschappelijk draagvlak en vertrouwen in de digitale overheid (Uit het Adviesrapport Werk aan Uitvoering, fase 2, pg 52 en verder).

Advies aan TK uit het rapport, september 2020

#### Werk aan Uitvoering

1. Ontwikkel het Datagovernance- en kwaliteitsmodel en bijbehorende selfassessment door tot een rijksbrede standaard en deel kennis(ontwikkeling) actief;
2. Richt een interbestuurlijk CDO-stelsel in;
3. Beleg de transitie naar een datagedreven overheid en het doorontwikkelen van het rijksbrede datagovernance- en kwaliteitsmodel bij Chief Data Officers;
4. Monitor de datakwaliteit van kritieke (basis)registraties en veranker het in de reguliere planning- en controlcycli;
5. Benut (data)technologische innovaties en nieuwe werkwijzen in digitale systemen, ketens en stelsels met het oog op kansrijke opschaling. Doe dit in dialoog met burgers, bedrijven, ketenpartners, beleid en uitvoerders, en
6. Richt moderne vormen van datatoezicht in: collegiaal, extern deskundig toezicht en democratisch toezicht vanuit het perspectief van burgers.

Maatschappelijk draagvlak en vertrouwen in de digitale overheid, zijn relevant voor het Dataecosysteem. Transparantie in doelen, organisatie en besluitvormings- en verantwoordingsprocessen helpen bij het vergroten van dat draagvlak en vertrouwen. Vaak worden in data-analyse-resultaten verwerkt, conclusies getrokken, samengevoegd en gepubliceerd in een rapport of wetenschappelijke artikelen. Opgedane data moeten echter (duurzaam) beschikbaar en

reproduceerbaar blijven. Enerzijds ter (democratische) controle, toezicht en verantwoording, anderzijds voor hergebruik in een vervolgactiviteiten of ander soort onderzoek op basis van data-analyse. In- en extern toezichthouders zouden 'data als publieke asset' nadrukkelijker tot haar domein moeten gaan rekenen. Maar passende control en toezicht organiseert zich in Dataecosystemen niet vanzelf. Het is immers geen kernopdracht en zal derhalve in de te ontwikkelen Digitaliseringsstrategie en Datagovernance van de overheid ingericht moeten worden.

**In de te ontwikkelen NL Digitaliseringsstrategie, maar vooral in de governance-structuur adviseren we de databoord (democratisch) toezicht op data in het stelsel te borgen.**

Het Rijksprogramma Digitale Duurzame informatievoorziening (RDDI)<sup>18</sup> met het FutureLab 2030 kan adviseren over modern inpassen van (open) data in de P&C-cycli en datatoezicht vanuit democratisch perspectief kan o.m. gevonden worden in adviesorganen, zoals ROB<sup>19</sup>, gemeenteraden en rekenkamers e.d..

Daarnaast is studie gedaan naar gunstige condities voor de groei en bloei van onderzoeks- en innovatie ecosystemen<sup>20</sup>. Deze zijn vertaald naar groei en bloei-factoren voor dit Dataecosysteem. Hieruit kwamen onderstaande adviezen voor de Databoord voort als input aan de Digitaliseringsstrategie. Adviezen die het Dataecosysteem verder helpen én de NL digitaliseringsagenda kunnen versnellen.

### 3.2.1 Investeringen en financiering Dataecosysteem nodig

Het aanpakken van economische en, vooral, maatschappelijke uitdagingen vergt een lange adem. Het is dus van groot belang dat er meerjarig wordt geïnvesteerd in *alle* activiteiten binnen het Ecosystemen voor een datagedreven Overheid. In dat kader komen twee financiële vraagstukken naar voren: de financiering voor start up-projecten en de doorgroei naar de scale-ups. Het is van belang dat beginnende gemeenten/overheden ook kunnen deelnemen aan startup projecten en opschalende gemeenten/overheden aan scale-up projecten en derhalve tijdens hun gehele transitie naar een meer datagedreven overheid toegang hebben tot financiering.

Participatie in het Dataecosysteem is vrij, maar niet vrijblijvend deelnemers. 'Durfkapitaal' voor én door gemeenten, provincies en het rijk is dus nodig.

---

<sup>18</sup> <https://www.informatiehuishouding.nl/>

<sup>19</sup> <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/actueel/nieuws/2020/11/03/serie-van-3---debatavonden-over-de-invloed-van-digitalisering-op-onze-democratie>

<sup>20</sup> Dialogic (2020), Onderzoeks- en innovatie-ecosystemen in Nederland

**In de te ontwikkelen NL Digitaliseringstrategie, adviseren we de Databorad te pleiten voor een stevige invulling van de rol van BZK als stelselverantwoordelijke, als het gaat om het zorgdragen voor de meerjarige (investerings)begrotingen voor interbestuurlijk datadelen en pps-samenwerken.**

### 3.2.2 Betrekken van gebruikers bij waarde-creatie.

Data-innovatie, valt of staat met positieve effecten voor de gebruiker, of het nu de burger, ondernemer, professionals/medewerkers zijn. Zonder gebruiker is er geen bestaansrecht voor een datagedreven overheid. Het is daarom nodig om gebruikers goed en vooral tijdig te betrekken in Dataecosystemen.

**Het advies aan de Databoard is om in die te starten datadialoog eindgebruikers proactief te betrekken via het dataecosysteem om creatieve oplossingen te vinden voor (bijvoorbeeld toegang- en machtigings)problemen van (eind)gebruikers.**

### 3.2.3 Vaardigheden en absorptiecapaciteit gaan samen

Een uitdaging voor de brede groep gemeenten is de toepassing en opschaling van datagedreven innovaties in de werkprocessen. Er liggen kansen in het verbeteren van digitale dienstverlening en systemen voor de ondersteuning van productieprocessen. Hiervoor is ontwikkeling van de vaardigheden van veel overheidsmedewerkers (van hoog tot laag, van oud tot jong) van doorslaggevend belang, maar ook de ontwikkeling van toekomstige generaties ambtenaren. Implementatie van data-innovaties zal sneller en succesvoller organisatie-breed en met "eigenaarschap" van de lijn gerealiseerd kunnen worden.

**Stel daarom de leeropbrengsten en het ontwikkelde instrumentarium van het Dataecosysteem overheid-breed beschikbaar voor top-, midden-managers én medewerkers. Dit vraagt oom een goede verbinding tussen Data-ecosysteem en Rijksacademie RADIO en andere leer- en ontwikkelplatforms van de overheid.**

Met de huidige digitaliseringsgraad is 'leren' via webinars, en daarmee de verbreding van doelgroepen en bredere verspreiding van kennis opportuun.

*Cruciale rol bedrijven en kennisinstellingen bij datagedreven overheid*

De absorptiecapaciteit van datagedreven innoveren bij gemeenten, provincies en het rijk worden niet alleen positief beïnvloed door datakennis en ervaring, veranderkundige kwaliteiten en een cultuur van leren en innoveren. Samenwerking en kennisuitwisseling met bedrijven en kennisinstellingen is een cruciale factor.

Deze samenwerking en kennisuitwisselingen leveren een wezenlijke bijdrage aan de datavolwassenheid van overheden. Ze zijn daarom onmisbaar in het Dataecosysteem voor een datagedreven Overheid.

Dit vraagt zowel van overheid als bedrijfsleven en wetenschappen de 'oude' markt-overheidsdiscussies in de digitaliseringsslag op een ander aangrijpingsniveau te voeren en meer te sturen op een 'level playing field' dat open en inclusief is in opzet en werking.

**We adviseren de Databoord om samen met de ministeries van EZK en BZK hierover het constructieve gesprek aan te gaan over samenwerking en kennisuitwisseling met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven.**

#### 3.2.4 Versterken peerlearning

Het bouwen van een datacommunity, die regelmatig (virtueel) samenkomt in matchingsdagen voor vraagbundelingen en competentie-mappings, het verzorgen van een professionele follow up voor vraagarticulatie, het inrichten van een kennisplatform om van elkaar te leren- van 'good and bad'-practices- én open, en laagdrempelige vormen deelname en markconsultatie/uitvraag, maakt het voor nieuwe partners en andere partijen (commercieel) aantrekkelijk in te stappen.

**We adviseren de Databoord gebruik te maken van staande (en bekende) platforms voor peerlearning zoals o.m. van ICTU en het platform Leer- en Expertisepunt Datagedreven werken (LED<sup>21</sup>).**

#### 3.2.5 'Next generation' dataorganisatie welkom in publieke sector

Gezien het belang van kwalitatieve datastromen voor de samenleving, zijn in de publieke sector nieuwe rollen nodig, die aan die verantwoordelijkheid uitdrukking geven. Inmiddels is het Ministerie van BZK een onderzoek gestart naar de rol en verantwoordelijkheden van Chief Data Officers in publieke dienst (CDO's). Een CDO is een functionaris, die publieke waardecreatie met behulp van data nastreeft. Naar analogie van die data-functietypering, zal tegelijk het datastewardship in de dataorganisatie van alle overheden (rentmeesterschap over data) een prominente plek moeten krijgen in de datagovernance. Dit met het oog op het aanjagen van onbesproken datakwaliteit en duurzame datatoegankelijkheid (ook voor de volgende generaties) en ten behoeve van het ontstaan van nieuwe, toonaangevende dataecosystemen.

---

<sup>21</sup> <https://www.digitaleoverheid.nl/dossiers/leer-en-expertisepunt-datagedreven-werken/>

**We adviseren de Databoord om een flinke impuls te geven aan het inrichten van het 'publiek' datastewardship bij overheden en daarmee voortvarend te bouwen aan datavolwassenheid van overheidsorganisatie.**

De Databoord kan zich daarbij gesteund weten door de CIO Rijk (RDDI-program), welke de Databoord reeds via ons uitnodigt daarover verkennend gesprek te voeren in het i-beraad.

### 3.2.6 Zelf-organiserend vermogen vraagt interbestuurlijke samenwerking

Om te voorkomen dat het Dataecosysteem nog een keer tegen de grenzen aanloopt van het zelf-organiserend vermogen, is een stimulans nodig voor interbestuurlijke samenwerking en horizontale coördinatie. Dat vraagt durf om bruggen te slaan, ook buiten gebaande paden en netwerken van contacten. En het vraagt verbindend leiderschap op het niveau van ambitie én gedeelde interbestuurlijke agenda. En uiteraard onderling vertrouwen.

**We adviseren de Databoord om proactief en regelmatig met de ministeries van BZK, EZK en Justitie en de VNG en IPO het gesprek aan te gaan en zo input te leveren voor de digitaliseringsagenda's van deze departementen en de medeoverheden.**

### 3.2.7 Level playing field als een kansgerichte mindset

Bij samenwerking hoort ook gezonde concurrentie, zowel binnen als buiten het Dataecosysteem. Ecosystemen profiteren van goede verbindingen met andere ecosystemen, binnen en buiten Nederland. Bijvoorbeeld voor het opbouwen van kennis, het ontwikkelen en testen van nieuwe producten, diensten en processen. Om verbindingen tussen Dataecosystemen te bevorderen moet niet 'het dataprobleem' centraal staan, maar de kansgerichte mindset om (maatschappelijke opgaven en praktische problemen met data oplossen. Die kans-gerichte 'tone at the top' zal de neuzen richten op de gezamenlijk maatschappelijke opgaven.

**In de te ontwikkelen NL Digitaliseringstrategie, adviseren we de Databoord deze kansgerichte mindset breed uit te dragen.**



## 4 Tussen droom en data...

### 4.1 Inleiding

Data is de grondstof zowel voor de primaire processen van overheden, als voor het datagedreven werken rond maatschappelijke opgaven. Overheden en overheidsorganisaties kunnen meer 'publieke meerwaarde' creëren met data: voor én met burgers en bedrijven. Het delen en verrijken van data, biedt veel mogelijkheden om beleid en toezicht beter te richten en verbeterde, nieuwe en ook proactieve diensten aan te bieden aan burgers en bedrijven. Het datagedreven innoveren waarbij inzicht op basis van data-analyse gecombineerd wordt met dienst- en (beleids)procesverbetering en gebruik van nieuwe datatechnologie, heeft grote potentie.

Er ontstaan daarom steeds meer organisatie-overstijgende dataplatforms voor het delen van data en dataecosystemen voor het stroomlijnen van processen in de keten. Zo zijn er specifieke (aan materiewetten gebonden) dataplatforms ontstaan, maar ook generieke dataplatforms. Voor dit onderzoek zijn de twee relevante generieke dataplatforms:

1. Het CBS waar meer dan 200 verschillende databronnen en terabytes geanalyseerd kunnen worden, en
2. Het in opbouw zijnde 'Common Ground'-platform van de 355 gemeenten gezamenlijk.

### 4.2 Toekomst van interbestuurlijke dataplatforms

Er liggen kansen om deze bestaande dataplatforms door te ontwikkelen tot een interbestuurlijk dataplatform voor alle overheden, waardoor landelijke data gecombineerd kan worden met regionale/lokale data. In het adviesrapport WaU<sup>22</sup>, pg 52, wordt daarom de opschaling van digitale stelsels en de ontwikkeling van gemeenschappelijke dataplatforms en ecosystemen geadviseerd. Het WaU-advies is om:

- 1) Digitale stelsels te onderscheiden en bestaande digitale stelsels op te schalen naar een hoger en breder niveau.
- 2) Daarbij voor de opschaling een interdepartementale instapstrategie te ontwikkelen en dataplatforms uit te bouwen tot een interbestuurlijk dataplatform voor datadelen, en 3) gelijktijdig een nationale datastrategie en het bijbehorende stelsel voor datagovernance te ontwikkelen.

---

<sup>22</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/07/03/werk-aan-uitvoering-fase-2-handelingsperspectieven-en-samenvatting-analyse>

Ook het Kabinet wil bestaande Nederlandse ecosystemen versterken en nieuwe toonaangevende ecosystemen stimuleren<sup>23</sup>. Ecosystemen die met sleuteltechnologieën zich inzetten voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Ecosystemisch datasamenwerken (quadruple helix, met als vierde poot 'burgerparticipatie') bevordert namelijk het vertrouwen in het economische en maatschappelijk digitale dataverkeer én stimuleert toepassing van democratische waarden in de datapraktijk. Kunstmatige intelligentie (AI) is daar een belangrijke sleuteltechnologie bij. Vooral van belang voor overheden, die de transitie maken naar datagedreven werken rond maatschappelijke opgaven.

### 4.3 Data als bouwsteen voor het nieuwe verbinden

Bovenstaande geschetste bestuurlijke en beleidscontext is gunstig voor het initiatief Dataecosysteem om breed gedragen tot bloei en groei te kunnen komen. Tegelijkertijd stuiten initiatieven om dataecosystemen van de grond te krijgen vaak op staande wet- en regelgeving en andere praktische bezwaren. Dat blijkt ook uit deze verkenning. Denk aan recente uitwisseling van standpunten over markt en overheid<sup>24</sup> en de rol van het CBS als datapartner. Maar ook aan andere, meer praktische bezwaren zoals de mate van datavolwassenheid van organisaties, en de daarmee gepaard gaande verschillende snelheden in de transitie naar een opgavegerichte datagedreven overheid, verschillen in de mate van dataorganisatie, -cultuur, -professionaliteit, (meta)datakwaliteit, datatoegankelijkheid en interoperabiliteit<sup>25</sup>.

### 4.4 Datacyclus voor vernieuwing beleidscyclus

Wil het dataecosysteem succesvol bijdragen aan maatschappelijke resultaten, dan hebben overheid, bedrijfsleven, burgers en wetenschappen elkaars expertise, inzet en doorzettingsvermogen hard nodig. Anders gezegd, gezien de complexe maatschappelijke (data)vraagstukken, werkt 'het ieder voor zich' niet. Het opzetten van het Dataecosysteem vraagt dus een forse (wederzijdse) investering in kennis: kennis van de inhoud, van elkaars agenda's en ambities, van elkaars (data)processen, datarelaties en elkaars mores of organisatiecultuur. Van (top)managers in het openbaar bestuur vraagt ecosystemisch werken nog eens extra aandacht om de multidisciplinaire teams effectief te laten samenwerken over grenzen van eigen inhoud en organisaties. Ministeries zullen door een wezenlijk

<sup>23</sup> <https://dutchitchannel.nl/660679/kabinet-wil-onderzoek-en-innovatie-ecosystemen-versterken.html>

<sup>24</sup> <https://wetten.overheid.nl/BWBR0015926/2019-01-01>, artikel 5.1 Het CBS kan in incidentele gevallen statistische werkzaamheden voor derden verrichten. Deze werkzaamheden mogen niet leiden tot mededinging met private aanbieders van vergelijkbare diensten die uit een oogpunt van goede marktwerking ongewenst is.

<sup>25</sup> Producten, systemen of organisaties zijn inter-operabel als ze zonder beperkingen samen kunnen werken.

andere manier van denken en organiseren van het beleidsproces invulling moeten gaan geven. Data als grondstof voor de beleidscyclus staat daarin meer centraal<sup>26</sup>.

## 4.5 Moderne vormen van openbaar bestuur

Wederzijdse investering vraagt om dus om durf, leiderschap en veranderkracht van alle partners in en rond het Dataecosysteem. Allen zullen deze samenwerking met vertrouwen én met een kansgerichte mindset tegemoet moeten willen komen. Het geeft prachtige kansen om samen op te trekken in het ontdekken van digitale samenwerkingsrelaties en nieuwe verbindingen met burgers, bedrijven en de (toegepaste) wetenschappen en daarbij passende, moderne vormen van openbaar bestuur te ontwikkelen. Dataecosystemen zijn meer wendbaar en weerbaar om de maatschappelijke uitdagingen het hoofd te bieden, dan de 'koplopers'.

---

<sup>26</sup> <https://ibestuur.nl/podium/van-beleids-naar-datacyclus>

# Bijlagen

## Bijlage 1: Lijst van geïnterviewden

1. Nitesh Bharosa, TU Delft, Digicampus
2. Miguel Boerboom, CBS, lid Databoard
3. Astrid Boeijen, CEO Brightlands
4. Martine Branderhorst, gemeentesecretaris Gouda, Taskforce VNG, lid Raad voor het Openbaar Bestuur.
5. Pieter Custers, community development Brightlands
6. Roxane Daniels, VNG, teamleiderdirectie Informatiesamenleving
7. Ruben Dood, directeur Dienstverlening en Informatieverstrekking CBS
8. Bart Drewes, gemeentesecretaris Bronckhorst, lid Databoard
9. Nathan Ducastel, directeur Realisatie VNG
10. Jeroen Duin, consultant
11. Nadine El Aji, ICTU, coördinator Leer- en Expertisepunt Datagedreven Werken
12. Marc Gerrard, projectleider ICTU
13. Jan van Ginkel, concerndirecteur provincie Zuid Holland, Vertegenwoordiger IPO
14. Jos de Groot, directeur digitale economie, EZK,
15. Jaron Haas, projectleider Nationale Data Agenda, BZK
16. Roos Haasnoot, McKinsey
17. Eddy Hartog, Head of Unit mobility and living, DG Connect EU
18. Haye Hazenberg, senior beleidsadviseur Digital Society, BZK
19. Bas de Hollander, directeur Digitale Overheid, BZK
20. Arne van Hout, gemeentesecretaris Nijmegen.
21. Gerdine Keijzer, plv. secretaris-generaal EZK
22. Bert Kroese, plv. directeur-generaal CBS
23. Henri Lenferink, burgemeester van Leiden, voorzitter College van Dienstverleningszaken VNG
24. Marieke Schenk, projectleider ICTU
25. Roeland Stolk, managing director Openbaar Bestuur, Berenschot, lid Databoard
26. Bernard Steunenbergh, professor Public Administration RUL, lid Databoard
27. Tino de Velde, Unitmanager VNG Realisatie
28. Jeroen van Velzen, directeur Dataservices, Research en Innovatie CBS, lid Databoard
29. Nathalie Venema, coördinator Urban Data Center, gemeente Den Haag
30. Christian Verhagen, senior consultant data & analytics VKA
31. Lourens Visser, CIO Rijk, BZK
32. Vera de Witte, directeur bedrijfsvoering Hoge Raad
33. Marieke Wallenburg, directeur-generaal Overheidsorganisatie, BZK
34. Hans Winters, wethouder Zevenaar
35. Ayeh Zarrinkhameh, senior adviseur Raad voor het Openbaar Bestuur
36. Jasper Zuure, senior consultant Raad voor het Openbaar Bestuur

Dit is een uitgave van:

**ABDTOPConsult**

Postbus 20011

2500 EA Den Haag

[abdtc@minbzk.nl](mailto:abdtc@minbzk.nl)

[www.abdtopconsult.nl](http://www.abdtopconsult.nl)