

> Retouradres Postbus 16292 2500 BG Den Haag

OPEN BRIEF AAN

- de Staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- de Vereniging Nederlandse Gemeenten
- het InterProvinciaal Overleg
- het Netwerk van Publieke Dienstverleners
- de Unie van Waterschappen

Muzenstraat 95
Den Haag
Postbus 16292
2500 BG Den Haag
adviescollegeicttoetsing.nl

Contactpersoon
info@adviescollegeicttoetsing.nl

Betreft

Suggesties voor effectieve realisatie van de NDS

Datum
11 juni 2025

Kenmerk
2025-0000438730

Geachte staatssecretaris en medeoverheden,

Uw kenmerk
...

Bijlage(n)
geen

Wij hebben kennisgenomen van de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS). De NDS snijdt zes belangrijke prioriteiten aan: Cloud, Data, AI, Burgers en ondernemers centraal, Digitale weerbaarheid en autonomie, en Digitaal vakmanschap. De rijksoverheid heeft de NDS samen met andere bestuurslagen opgesteld. Wij zien daarin een intentie tot samenwerking en een gedeeld gevoel van urgentie. Dat is een hoopvolle start. Zo kan draagvlak ontstaan voor de noodzakelijke overheidsbrede verbetering van het digitale domein. Wij complimenteren u met deze samenwerking.

Wij zien in de NDS een aantal zaken terug waarvoor wij eerder aandacht hebben gevraagd¹: sterkere regie op samenwerking, investering in gemeenschappelijke voorzieningen, ontwikkeling en toepassing van nieuwe technieken, en het bewaken van toekomstbestendigheid.

De overheid moet grote stappen zetten, zo maakt de NDS ook duidelijk. Op elk van de zes prioriteiten moeten resultaten behaald worden en de wijze van samenwerken tussen de verschillende overheidslagen moet worden ingevuld. Het is essentieel dat u als overheden daar met urgentie helderheid in de uitvoering over gaat bieden.

Het opstellen van de NDS is een stap; de realisatie zal een veel grotere uitdaging zijn. Vanuit onze rol en ervaringen willen wij u suggesties meegeven voor deze realisatie van de NDS, en in het bijzonder voor het NDS-uitvoeringsprogramma dat zich als facilitator positioneert. Wij hebben deze suggesties ook gedeeld met de voorzitter van de NDS-raad i.o. en de programmadirecteur NDS.

Onze bijdrage is in twee delen opgesplitst: aanbevelingen voor het richting geven aan succesvolle uitvoering gevolgd door aanbevelingen over belangrijke randvoorwaarden voor succes.

¹ Brief "Slagvaardige doorontwikkeling digitale overheid vergt een minister voor Digitale Zaken" aan informateur d.d. 25 januari 2024.

DEEL I: Succesvolle uitvoering van de NDS vergt focus op Cloud, Digitale weerbaarheid en autonomie, extra aandacht voor bestaande systemen en gerichtere samenwerking**Datum**
11 juni 2025**Kenmerk**
2025-0000438730

Wij adviseren de koers en prioriteitsstelling van de NDS aan te scherpen en zo de slaagkans te vergroten. Wij hebben de volgende aanbevelingen:

1. Maak de toekomstvisie voor één overheid concreet, inclusief de veranderopgave voor het digitale domein die daarvan de consequentie is

De uitwerking van de NDS gaat niet vanzelf. Bij het leveren van nieuwe of andere (digitale) dienstverlening aan burgers en bedrijven verandert mogelijk de rolverdeling tussen overheidslagen. Doordat het ontbreekt aan een duidelijke visie, bestaat het risico dat de ‘oude’ overheid blijft bestaan en nieuwe digitale middelen niet effectief voor dienstverlening aan burgers en bedrijven worden ingezet.

Gezien de beoogde forse verandering voor alle bestuurslagen en de te verwachten weerbaarheid, is een gedeelde, en zo concreet mogelijke, toekomstvisie op één (digitale) overheid noodzakelijk. Zet de veranderingen per bestuurslaag dus scherp neer. Dat vergemakkelijkt het prioriteren en verbetert het samenwerken.

2. Investeer in bestaande systemen om gewenste verandering te realiseren

De zorg voor de bestaande systemen zou het startpunt moeten zijn voor de zes prioriteiten. Er is immers sprake van een bestaand, functionerend IT-landschap; men begint niet met een schone lei. Als de digitale weerbaarheid van de bestaande systemen niet geborgd is, blijven de achterdeuren (de kwetsbaarheden in systemen) open staan. Nieuwe cloud-, AI- en datauitwisselingsvoorzieningen moeten in combinatie met bestaande systemen opereren en zijn dus alleen succesvol als ook de bestaande systemen goed functioneren. Ook het centraal stellen van bedrijven en burgers, één van de zes prioriteiten, kan alleen als niet alleen de nieuwe, maar ook de bestaande IT op orde is.

Wij raden daarom aan om middelen vrij te maken voor verbetering van de bestaande systemen en om in de uitwerking van het NDS mee te nemen hoe bestaande systemen worden aangepast.

3. Geef Cloud en Digitale weerbaarheid en autonomie voorrang

In de NDS staan zes te realiseren prioriteiten. De opgave bij elke prioriteit is groot. Geef in de uitvoering voorrang aan *Cloud en Digitale weerbaarheid en autonomie van de overheid*, in het bijzonder aan weerbaarheid tegen statelijke en criminele actoren. Daar is de opgave het meest acuut en levert samenwerking over de bestuurslagen heen het meeste voordeel op. Zorg hierbij dat er zo snel mogelijk verbeterstappen gezet worden en niet gewacht wordt op een uiteindelijke ideale oplossing die wellicht nog lang op zich zal laten wachten. Overweeg daarbij eventueel tijdelijke alternatieven om het risicoprofiel snel en doelmatig te verminderen.

4. Maak per prioriteit concreet hoe samenwerking effectief wordt

Samenwerken wordt in de NDS gezien als het middel om doorbraken te realiseren. De praktijk van samenwerking en prioritering tussen – en zelfs binnen – bestuurslagen is weerbarstig gebleken².

Samenwerken kan verschillende vormen hebben, waaronder overleg en federatieve vormen van samenwerking. Of werken met koplopers die het voortouw nemen en waarbij de rest (al dan niet

² Onder andere: Nationaal Uitvoerings Programma (NUP) en het rapport “Maak Waar”.

verplicht) aansluit. Ons advies is om weloverwogen een passende vorm van samenwerken te kiezen voor elk van de zes prioriteiten van de NDS. Zo denken wij dat bij *Cloud* en *Digitale weerbaarheid en autonomie*, gezien de urgentie en de benodigde specialistische kennis, één of enkele deskundige partijen het voortouw moeten nemen en de overige daarbij kunnen aansluiten. Bij *AI* kan een veel vrijere vorm van samenwerken worden gekozen omdat toepassing binnen de overheid nog in de kinderschoenen staat.

Datum
11 juni 2025

Kenmerk
2025-0000438730

In het kader van samenwerken willen wij verder wijzen op onze handreiking over Gezamenlijke ICT-ambities³. Belangrijke lessen uit deze handreiking zijn:

- Kies voor de kleinst mogelijke oplossing en maak het niet een optelsom van alle wensen.
- Laat de eigen verantwoordelijkheid van organisaties intact binnen de kaders.
- Zorg voor het vroeg behalen van stapsgewijze successen.

Cultuurverandering moet tot stand worden gebracht. Het NDS-uitvoeringsprogramma kan daar een rol bij spelen maar dit vergt politiek-bestuurlijke wil en voorbeeldgedrag van alle betrokken overheden. Hoe schep je een cultuur van samenwerking waar die er voorheen niet was? Het is een gegeven dat dit taaie materie is. Dat blijkt onder andere ook uit onze adviezen over het CIO-stelsel en uit de lopende discussie over de grenzen van autonomie van ministeries.

5. Creëer politiek-bestuurlijke borging voor samenwerking en uitvoering

Wij verwachten dat u als overheden aangeven hoe u de *actief sturende rol met gezag*, zoals deze in de NDS is beschreven, vorm gaat geven. En bovendien aangeven hoe het uitgangspunt *dat de vrijblijvendheid voorbij is: afspreken, invoeren en handhaven* wordt ingevuld. Onze ervaring is dat de overheidspartijen hier notoir slecht in zijn. Dit vergt dan ook blijvende aandacht van kabinet en andere bestuurslagen, want centrale regie betekent in de praktijk ook inleveren van autonomie.

Om te zorgen dat een digitaliseringsstrategie in de hierboven geschetste context wordt gerealiseerd, pleit Meijer⁴, als leerervaring uit meer dan 30 jaar overheidsinformatiserings- en digitaliseringbeleid, voor “een magische driehoek”⁵. Dit is een samenspel tussen een georganiseerde en actieve Tweede Kamercommissie, een externe waakhond en een actief sturend departement met gezag, of -naar analogie- een actief sturend gremium van overheidspartijen met gezag.

En overweeg waar nodig een aanpassing van het Besluit Informatievoorziening in de Rijksdienst 1990, wat gaat over de informatievoorziening in de openbare sector.

DEEL II: Maak het NDS-uitvoeringsprogramma uitvoerbaar

Overheidsorganisaties werken al aan veel opgaven. De opgave van de NDS komt daarbij. Overheidsorganisaties moeten in staat worden gesteld om de veranderingen te realiseren. Dat kan door helder te maken waar de uitvoering kan worden vereenvoudigd. Wij adviseren daarom om ook binnen de zes thema's scherp te prioriteren en om de beoogde versnelling concreet te maken door tijdlijnen aan te geven en middelen te alloceren. Dit lichten we hieronder toe.

³ [Handreiking gezamenlijke ICT-ambities, Adviescollege ICT-toetsing.](#)

⁴ In *Terug in de toekomst. Geschiedenis van het generieke informatie- en automatiseringsbeleid van de Nederlandse overheid van 1985 tot 2015*, geeft Meijer aan dat “in de afgelopen 30 jaar over de generieke elementen van de overheidsvoorziening veel is gepraat, maar er betrekkelijk weinig is bereikt”.

⁵ Naar voorbeeld van *Operatie Comptabel Bestel* gericht op een beter financieel beheer van de gehele Rijksdienst.

6. Concretiseer de activiteiten binnen de prioriteiten

Datum
11 juni 2025

Creëer helderheid per prioriteit over het verwachte resultaat. Dat helpt in de besturing. Geef aan waar de beoogde versimpeling zit voor burgers, bedrijven en overheid. En ontwikkel een gezonde mix van resultaatgerichte initiatieven op de korte en lange termijn.

Kenmerk
2025-0000438730

Organisaties hebben veel op hun bord liggen, geven aan om te komen in het werk en geen tijd te hebben voor andere zaken. Hoe worden organisaties geholpen deze veranderingen te realiseren?

Tijdens de uitvoering van de NDS zullen ook aanpassingen uit wet- en regelgeving verwerkt moeten worden. Al eerder hebben we gepleit voor het vanuit de wetgever tijdig kijken naar de digitale uitvoerbaarheid van regelingen en het reduceren van complexiteit in wet- en regelgeving.

Neem bij het concretiseren van de activiteiten ook de EU-ontwikkelingen mee. De EU is in hoge mate bepalend voor eisen die aan digitale dienstverlening worden gesteld. Dat geldt ook voor oplossingen voor digitale vraagstukken die in gezamenlijkheid effectiever en efficiënter kunnen worden ontwikkeld. In het bijzonder vragen wij daarbij aandacht voor de Europese Digitale Identiteit, essentieel voor identificatie, authenticatie en gegevensuitwisseling. Dit is een strategisch traject met lange looptijd, dat juist burgers en bedrijven centraal zet.

7. Zorg voor tijdlijnen, geld en mensen

Wij gaan ervanuit dat in het NDS-uitvoeringsprogramma *heldere tijdslijnen* met deadlines opgenomen worden, waarbinnen de betrokken partijen zelf de timing kunnen kiezen.

Om de plannen te realiseren, is *geld* nodig. In het NDS-uitvoeringsprogramma moet duidelijk worden hoeveel dit is en hoe dit wordt gefinancierd. Daarnaast zou - om verantwoorde keuzes te maken - helder moeten zijn waaraan *nu* het ICT-budget wordt uitgegeven. Dit is een lastige opgave, maar om de juiste keuzes te kunnen maken (voorzien in aanvullende financiering of financiering uit bestaande budgetten), moet dit inzichtelijk zijn.

Voor het verkennen en realiseren van een soevereine cloud, hoogwaardige AI-infrastructuur, AI-opschalingsfaciliteit, AI-competentiecentrum, een centrale functie voor herontwerp van processen et cetera *zijn deskundige mensen binnen en buiten de overheid* nodig op alle niveaus. Het NDS-uitvoeringsprogramma moet duidelijkheid geven over bemensing, mede in het licht van de voorgenomen terugdringing van externe IT-inhuur van 44% naar 10% (Kamerstuk II 2024/25, 31 490 nr 363). Het (top)management moet in staat worden gesteld om de veranderingen te realiseren. Hiervoor is naast IT-kennis ook kennis over het doorvoeren van IT-gedreven veranderingen in organisaties nodig.

Wij hopen met deze brief een bijdrage te leveren aan een effectieve realisatie van van de NDS. Tot nadere toelichting zijn wij gaarne bereid.

Met de meeste hoogachting,
Namens het Adviescollege ICT-toetsing

Adri de Bruijn
Voorzitter

Sander van Amerongen
Secretaris-directeur