

Overheid zonder innovatieve digitale strategie dreigt obsoleet te worden

Terwijl samenleving digitale groeispurt maakt, blijft overheid steken in oude discussies

Pieter Cloo,
Maarten Hillenaar
en Evert-Jan Mulder

De Nederlandse overheid verkeert digitaal in een spagaat. Aan de ene kant is er de keiharde noodzaak om als overheid digitaal te transformeren met de hulp en toepassing van nieuwe technologie. Denk daarbij aan het internet of things, big data, robots en kunstmatige intelligentie.

Tegenover deze noodzaak tot verandering staat de dagelijkse worsteling van de overheid met de meest basale digitale ondersteuning van haar werkprocessen. Zie de vele incidenten met de beveiliging van informatiesystemen, de moeite om klantgerichte dienstverlening te ontwikkelen, het gedoe rondom de grote ICT-projecten, of het ingewikkelde theater rondom aanbestedingen.

Hoe komt de overheid uit deze spagaat? Een kwestie van de juiste balans. Die balans is echter zoek, doordat te veel de nadruk (lees: budget en kennis) ligt bij oude manieren van denken en doen. De overheid baseert haar digitale beleid te veel op ICT-management, terwijl het nu juist veel meer over innovatiemanagement moet gaan.

In Den Haag en bij grote uitvoeringsorganisaties zit de schrik er rondom grote ICT-projecten goed in, na kritische rapporten van de Algemene Rekenkamer en de Tweede Kamer-commissie Elias. Als gevolg daarvan staat alles in het teken van het vermijden van risico's. Zo wordt in het regeerakkoord van het kabinet-Rutte III het bureau ICT-toetsing dat verantwoordelijk is voor het risicomanagement van grote ICT-projecten, met naam en toenaam genoemd, en trekt het nieuwe kabinet volop de portemonnee als het gaat om cybersecurity.

De aandacht voor digitale innovatie van de overheid is minimaal in het regeerakkoord. Geen woord over 'smart cities', blockchain of de fundamenteel nieuwe rol en expertise die overheden moeten ontwikkelen in de datasamenleving. Terwijl de samenleving een digitale groeispurt doormaakt, blijft de overheid steken in oude discussies over een veiliger Digid of het zoveelste mislukte ICT-project.



ILLUSTRATIE: HEIN DE KORT VOOR HET FINANCIËLE DAGBLAD

Een overheid die er niet in slaagt op korte termijn een omslag te maken naar een meer innovatieve digitale aanpak, dreigt zelf obsoleet te worden. Zo'n innovatieve aanpak stoelt in belangrijke mate op twee pijlers: het vermogen om te experimenteren, en het vermogen om uitkomsten uit die experimenten te vertalen naar praktische toepassing.

Willen overheden voorkomen dat hun ambtenaren straks als de spreekwoordelijke stokers op de elektrische trein de burelen bevolken, dan is een strategie rondom digitale innovatie en bijbehorende implementatie noodzaak.

Veel overheden hebben een innovatieprogramma, maar dat is te vaak innovatie om de innova-

De aandacht voor digitale innovatie is minimaal in het regeerakkoord

tie, en veel minder een doordachte strategie van verandering met bijbehorende implementatie.

Wat is ervoor nodig om de omslag naar een innovatieve digitale aanpak te maken? In ieder geval de volgende drie punten:

1) **Digitaal DNA verplicht in de top.** Digitale transformatie wordt 'Chefsache' voor bestuurders. Dat betekent dat de topman of -vrouw niet langer kan zeggen: 'Daar heb ik mijn mannetje/vrouwje voor', maar zelf over digitaal DNA moet beschikken.

2) **Minder operatie, meer innovatie.** Binnen de overheid is het fenomeen 'legacy', oftewel de bestaande spulspool, berucht. Om de bestaande systemen te onderhouden is voortdurend veel budget nodig. Dat betekent dat weinig tijd en geld overblijft voor innovatie. Deze balans moet anders in termen van budget en prioriteit.

3) **Zorg voor waarborgen.** Het enthousiasme over de nieuwe digitale technologie is groot, maar zo ook het pessimisme over de risico's en bedreigingen.

De overheid zal hieraan serieuze aandacht moeten besteden. Daarbij gaat het niet alleen om privacy, veiligheid of nepnieuws. Het palet is veel breder. Denk bijvoorbeeld aan de gevolgen voor gehandicapten of de positie van werknemers.

De Nederlandse kenniseconomie vraagt om een overheid die mee verandert met de eisen die de nieuwe digitale tijd stelt. Dat betekent dat de overheid haar eigen rol, organisatie en functioneren fundamenteel tegen het licht moet houden. Dat kan alleen door serieuze zaak te maken van digitale innovatie en bijpassende organisatorische veranderingen door te voeren. Alleen op deze manier kan de overheid toekomstbestendig blijven. Burgers, bedrijven en kennisinstututen kunnen, nee, moeten daarbij helpen.

Pieter Cloo, Maarten Hillenaar en Evert-Jan Mulder waren de afgelopen jaren nauw betrokken bij de digitale strategie van de Nederlandse overheid.