

Slim samenwerken door grip op data en informatie



Na de **Inleiding** (op pagina 1) gaan we in op **Maatschappelijke dienstverlening in een steeds veranderende wereld** (pagina 2). We vertellen hoe je met **Grip op processen, data en informatie** (pagina 4) de basis legt voor **Slim samenwerken** (pagina 7) en wat dit vraagt van een **Moderne, toekomstgerichte werkplek** (pagina 8). Ons advies is: **Begin klein, denk groot** (pagina 10), ga slim samenwerken en draag bij aan het vergroten van het vertrouwen van burgers in de overheid.



Adriaan Hondelink
senior adviseur informatiemanagement
adriaan.hondelink@contentstrategy.nl



Eveline Oosterveer
senior adviseur informatiemanagement
eveline.oosterveer@contentstrategy.nl

April 2025



Inleiding

Werk je bij een overheidsorganisatie en ben je betrokken bij verbeteringen op het gebied van informatie- of datamanagement? Of lever je een bijdrage aan verbeterprogramma's als 'Open op Orde', 'Werk aan uitvoering' of 'Grip op Informatie', maar is er nog onvoldoende grip op informatie en is de kwaliteit van de dienstverlening nog niet voldoende verbeterd? Of ben je betrokken bij de publieke zaak en ben je onzeker over de informatie waarmee je werkt? In deze whitepaper leggen we uit hoe je grip op informatie en data organiseert en hoe slim je dan kunt samenwerken.

Data en informatie

Voordat we de diepte van dit vraagstuk induiken is het belangrijk om stil te staan bij de begrippen data en informatie. Data (ruwe feiten en cijfers) wordt informatie (verwerkte en bruikbare data) wanneer je ze verwerkt op een manier die voor jou relevant is. Simpel gezegd; data in context is gelijk aan informatie. Informatie komt in gestructureerde en ongestructureerde vorm voor.

Als we in deze whitepaper spreken over informatie bedoelen we daarmee ook data.



Gestructureerde informatie



Ongestructureerde informatie

Maatschappelijke dienstverlening in een steeds veranderende wereld

Iedere dag leggen ambtenaren data vast en werken ze met veel informatie. Vaak werken ze met verouderde applicaties die misschien nog wel ondersteuning geven aan de taken, maar die onvoldoende in staat zijn om de informatie zodanig vast te leggen dat de ambtenaren ontzorgd worden met het beheer ervan.

De overheid is traditioneel georganiseerd. Er zijn directies, teams en in meer of mindere mate wordt er agile gewerkt. Maar de vraagstukken waaraan ambtenaren werken zijn niet traditioneel. Ze zijn complex, raken meerdere vakgebieden en zijn keten overstijgend. Verschillende bronnen worden geraadpleegd, verschillende disciplines worden betrokken en de sturing op het resultaat moet goed georganiseerd zijn. Daarnaast moet alles ook transparant uitgevoerd worden en zijn fouten schadelijk voor het vertrouwen van de samenleving in de overheid.

De overheid is een samenhangend geheel van bedrijfsprocessen; reeksen van gestructureerde activiteiten en beslissingen, die samen zorgen voor resultaten die bijdragen aan de doelstelling van de betreffende overheidsorganisatie.

Bedrijfsprocessen beschrijven hoe de organisatie waarde creëert en taken uitvoert. Ze gaan over primaire processen die direct waarde leveren aan de organisatie-doelstellingen, over ondersteunende processen die ondersteuning geven aan de primaire processen of over besturende processen gericht op strategie, management en kwaliteitsbewaking, zoals beleid en planning.

We leven in een wereld die geen moment meer stilstaat. Geopolitieke ontwikkelingen maken dat er in Europa steeds vaker getwijfeld wordt aan de opslag van informatie in

“De manier waarop overheden omgaan met data en informatie is essentieel voor efficiënte besluitvorming en dienstverlening.”

commerciële datacenters, of het afnemen van services voor de verwerking van informatie van bijvoorbeeld Amerikaanse leveranciers. “Zijn er al Europese alternatieven?” en “Hoe zorg ik er ervoor dat ik geen onomkeerbare stappen zet?” zijn relevante vragen.



De belangrijkste klant van de overheid, de burger, is in de digitale samenleving gewend geraakt aan uitgebreide en passende dienstverlening van commerciële organisaties. Hierdoor is de behoefte van burgers aan dienstverlening van de overheid veranderd en zijn de verwachtingen gegroeid. De overheid is niet in staat om deze diensten te bieden, complexiteit en bureaucratie bevestigen teleurstelling, resulteren in frustratie of zelfs problemen van burgers die te maken krijgen met de overheid. Denk aan het melden van een overlijden. Waarom moet dat bij verschillende instanties steeds opnieuw aangetoond worden? Waarom is het niet duidelijk welke instantie wat doet? Dit kost veel energie in een tijd waarin burgers andere zaken aan hun hoofd hebben.



Bedrijfsprocessen en de vastgelegde data zijn in recente jaren flink gewijzigd als gevolg van nieuwe wetgeving. Recente voorbeelden zijn de Wet open overheid, NIS2-richtlijn, Wet Digitale Overheid, AI-Verordening, etc. En deze stroom van veranderingen blijft, ondanks voornemens tot vermindering van de regeldruk en de grote roep tot versimpeling. Niet alleen veranderen de activiteiten en beslissingen, ook termijnen worden telkens uitdagender. Zo schrijft de Wet open overheid een korte periode voor om verzoeken te beantwoorden. Hieraan kan de overheid alleen aan voldoen als het proces optimaal en efficiënt kan verlopen en als informatie goed georganiseerd is.



Ook ontstaan er nieuwe verplichtingen en verantwoordingseisen en dat heeft grote impact op de wijze waarop producten en diensten gerealiseerd worden. Ook beschouwen we demografische ontwikkelingen en de verregaande digitalisering van de samenleving als invloed op de bedrijfsprocessen van de overheid. De arbeidsmarkt verandert snel, flexibele werkvormen, waarbij medewerkers deels op locatie en deels thuis werken, zijn normaal. De opschuivende pensioenleeftijd zorgt ervoor dat er inmiddels vier generaties op de werkvloer zijn. Vergrijzing zorgt voor gaten in de personeelsplanning en in kennis.

De centrale vraag die we in deze whitepaper beantwoorden is hoe de overheid het hoofd kan bieden aan al deze invloeden, terwijl de transparante en efficiënte dienstverlening zodanig is dat het vertrouwen en de tevredenheid van de burgers herstelt. Slim samen werken door grip op data en informatie is relevanter dan ooit.

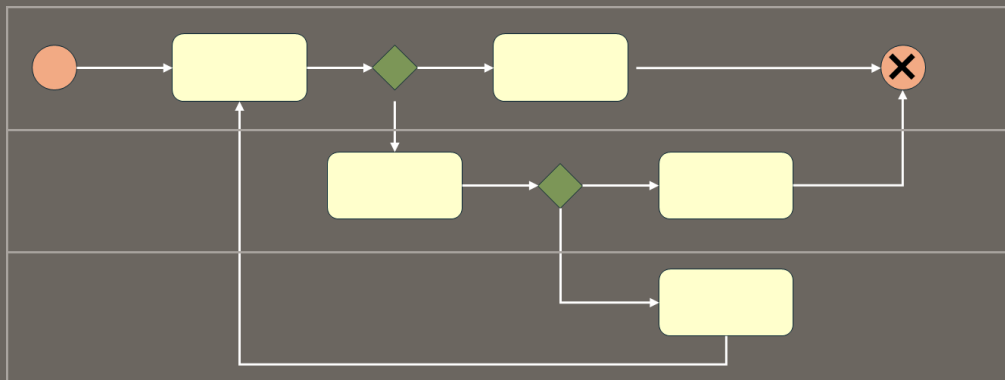


Grip op processen, data en informatie

Hoge werkdruk en wijziging op wijziging zijn geen goede ingrediënten voor grip en beheersing. Zijn in jouw organisatie de bedrijfsprocessen ook een speelbal geworden van vele eisen waaraan voldaan moet worden? Het gevolg is waarschijnlijk dat je niet precies weet wie waarvoor verantwoordelijk is en wie moet beslissen. Of aan welke kwaliteitseisen de resultaten moeten voldoen waar jij aan werkt. Keer op keer wordt gezocht naar verantwoordelijke functionarissen en manieren van samenwerken. Dit kost tijd en inspanning die voor andere activiteiten nodig zijn.

Wordt in jouw organisatie informatie meerdere keren vastgelegd en het is niet duidelijk waarom en met welk doel? De kwaliteit waaraan vastlegging moet voldoen om het bedrijfsproces efficiënt te laten verlopen is onbekend waardoor niet duidelijk is of de juiste inspanning geleverd wordt. Ambtenaren zijn op zoek naar de waarheid, en omdat de informatie niet betrouwbaar is, moeten er controles uitgevoerd worden en gaat veel tijd verloren aan het zoeken naar - en valideren van de waarheid.

Processen



Het fundament voor het terugkrijgen en behouden van grip zet je door inzichtelijk te maken welke bedrijfsprocessen onder wiens verantwoordelijkheden uitgevoerd worden en door ervoor te zorgen dat de verantwoordelijke directeur deze persoon formeel de rol van proceseigenaar geeft. De directeur stuurt op het actueel en toegankelijk houden van het overzicht van de bedrijfsprocessen en hun eigenaren, terwijl het directieteam de verdeling over directies heen borgt.

De proceseigenaar ontwikkelt een visie op het bedrijfsproces, gericht op toekomstbestendigheid en de toegevoegde waarde voor de organisatiedoelstellingen. Ook zorgt de proceseigenaar voor zakelijke rechtvaardiging van procesoptimalisatie.

Door processen in kaart te brengen wordt duidelijk waar verantwoordelijkheden liggen en hoe resultaten worden behaald. Het procesmodel is altijd actueel en gestandaardiseerd, iedereen spreekt dezelfde taal. Er is een transparant wijzigingsproces en via een eenvoudig prioriteringsproces werkt de proceseigenaar en het team aan verbetervoorstellen. De teams krijgen ruimte voor continue verbetering.

De proceseigenaar verdeelt taken met focus op resultaat, heeft aandacht voor de ontwikkeling van competenties en stimuleert een cultuur van kwaliteitsbewustzijn en verbetering. Veranderingen in wetgeving en IT worden verwerkt in de benodigde competenties en medewerkers sturen zelf op hun groei.

Sectorspecifieke en complexe informatiewetgeving vereisen expertise die misschien niet aanwezig is binnen het eigen team. De proceseigenaar, die eindverantwoordelijk blijft voor de naleving, betreft experts voor advies. Werkbaarheid staat altijd voorop. Als wetgeving niet werkbaar blijkt, kiest de proceseigenaar om non-compliant te zijn, en combineert dit met risicobeperkende maatregelen. De proceseigenaar organiseert periodieke kwaliteitscontroles op de naleving van sectorspecifieke- en informatiewetgeving. Hiermee is het aantoonbaar dat het bedrijfsproces voldoet aan wetgeving, of, indien er sprake is van een gewijzigde situatie, dat er wijzigingen geprioriteerd moeten worden.

“Werkbaarheid boven compliancy”

De proceseigenaar rapporteert over de prestaties van het proces aan het management en neemt op basis van data-analyses verbeterbeslissingen.



Data en informatie

De verantwoordelijkheden van de proceseigenaar hebben betrekking op alle elementen die van invloed zijn op de kwaliteit en de resultaten van het bedrijfsproces. Hier gaan we in op de verantwoordelijkheid van de proceseigenaar over de data en informatie in het bedrijfsproces.

De eigenaar van een bedrijfsproces is tevens verantwoordelijk voor de data en informatie in het bedrijfsproces. Breng in kaart welke data en informatie aangeleverd, verwerkt en opgeleverd worden en bepaal samen met de proceseigenaar hoe deze gewaardeerd worden. Dit geeft richting aan de maatregelen die nodig zijn om de informatie en data goed te beheeren. Als dat goed georganiseerd is spreken we van grip op data en informatie.

Cruciaal is de kwaliteit. Data geeft immers sturing aan de activiteiten en beslissingen binnen het proces en worden verwerkt tot informatie voor burgers, bedrijven of ketenpartners. Welke data zijn kritisch voor het proces en aan welke normen moeten de data voldoen? Zijn hiervoor de goede afspraken gemaakt met aanleverende partijen? Wordt gestuurd op handhaving? Voldoen de resultaten van het proces?

Implementeer een kwaliteitssysteem wat periodiek inzichtelijk maakt wat de status is van de procesindicatoren, de beheersmaatregelen en in hoeverre voldaan wordt aan de gestelde datakwaliteitsnormen. Geef de proceseigenaar het stuur in handen om te werken aan continue verbetering.



Slim samenwerken

We verleggen de focus in dit whitepaper van de bedrijfsprocessen naar de ambtenaren die uitvoering geven aan de processen. Een ambtenaar werkt met anderen in verschillende (deel)processen aan diverse taken. Wanneer verschillende disciplines in diverse rollen met elkaar samenwerken ontstaat er behoefte aan een digitale samenwerkomgeving waarin de benodigde informatie en de juiste procesondersteuning beschikbaar is. Het managen van de werkzaamheden en de mogelijkheid tot directe en snelle communicatie met andere professionals is essentieel.

Binnen de samenwerkomgeving ligt de focus op het efficiënt delen van informatie. Het is niet nodig om documenten of data te kopiëren of als bijlagen te mailen, omdat alle benodigde informatie op één plek beschikbaar is en door verschillende applicaties gebruikt kunnen worden. De samenwerkomgeving ondersteunt het beheer van informatie, toegankelijkheid en privacyaspecten eenvoudig en ieder lid van de samenwerkomgeving beschikt over de benodigde competenties om digitaal samen te werken. Er gelden werkafspraken en ondersteuning bij vragen is snel beschikbaar via verschillende kanalen (fysiek, chat(bot), e-learning).

“Een ambtenaar is als professional onderdeel van meerdere samenwerkingsverbanden; als lid van een afdeling een bijdrage levert aan de strategische personeelsplanning, als expert in een project met professionals van andere organisaties en als uitvoerende aan de beantwoording van Woo-verzoeken. In iedere rol moet de ambtenaar beschikken over een digitale werkomgeving die optimaal is ingericht voor het uitvoeren van benodigde bijdrage aan het (team)resultaat”

Wanneer het werk af is, wordt de digitale samenwerkomgeving gearchiveerd. De resultaten worden als kennisbron beschikbaar gesteld, uiteraard met inachtneming van beveiligings- en privacy maatregelen.

Moderne en toekomstgerichte werkplek



De moderne werkplek is gericht op het maximaal ondersteunen van de werkprocessen. Een moderne werkplek ziet er steeds anders uit en is niet langer een one-size-fits-all werkplek. Een beleidsmedewerker heeft andere applicaties nodig dan een medewerker die verantwoordelijke is voor de beantwoording van klantvragen. Ook de fysieke verschijning van de werkplek kan verschillen. De ene medewerker handelt alles af op een tablet, terwijl een andere medewerker een laptop of juist een grote monitor nodig heeft. De digitale werkomgeving stelt verschillende applicaties beschikbaar. Deze worden niet als software gekocht maar als dienst afgenomen in de Cloud.



De voordelen van werken in de Cloud zijn groot; gebruikers gaan direct aan de slag, hebben altijd de laatste versie en extra functionaliteiten zijn vaak makkelijk te activeren, flexibel en schaalbaar. Dit brengt ook risico's met zich mee. Er moeten heldere kaders zijn over de opslaglocatie van informatie, continuïteit (exitstrategie) en privacy- en gegevensbescherming. Cloudoplossingen zijn niet meer weg te denken en vereisen een goede cloudstrategie waarin de kaders en richtlijnen voor efficiënte cloud inzet staan. In het licht van de recente ontwikkelingen is het verstandig om voor de opslag en verwerking van informatie te werken met encryptie of lokale opslag van informatie.

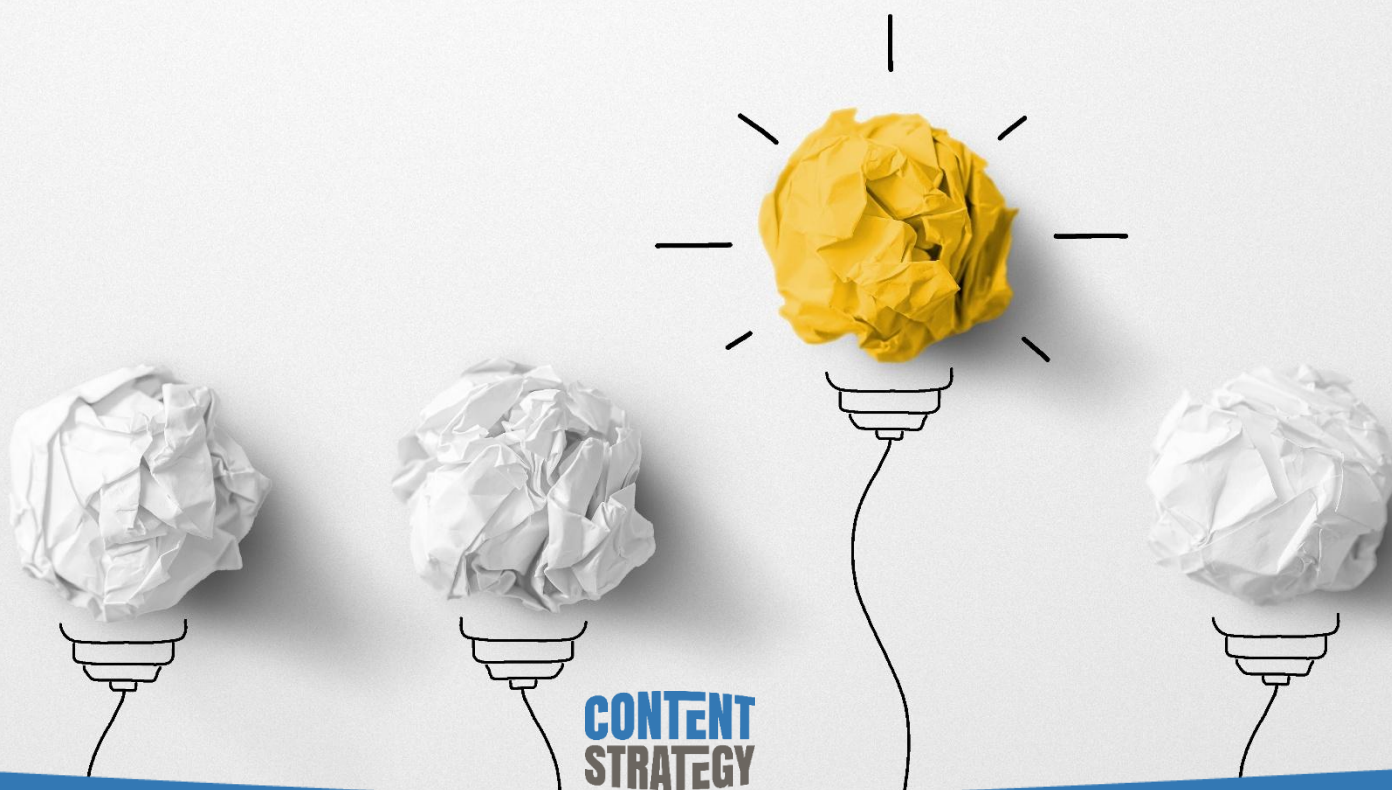


De verschillende applicaties in de digitale werkomgeving moeten met dezelfde informatie werken waardoor het niet nodig is om versies via e-mail te delen. Dit vraagt om de inzet van een Content Services Platform (CSP). Een CSP beheert alle digitale informatie (content) centraal, van documenten tot e-mails en chatberichten, en voorziet deze automatisch van de juiste metadata en context. Een CSP integreert naadloos met werkprocessen en systemen, wat zorgt voor betere vindbaarheid en herbruikbaarheid van informatie. Door de krachtige manier van informatiebeheer biedt CSP de basis voor de inzet van Artificiële Intelligentie (AI), terwijl informatiebeveiliging en privacy geborgd blijven.



Om een passende digitale werkomgeving te bieden moet je experimenteren met nieuwe technologie. Deze biedt bijvoorbeeld administratieve ondersteuning voor samenvattingen, het groeperen en classificeren van workshopresultaten of automatische transcripties van online vergaderingen, inclusief notulen en actielijsten. En dit is pas het begin. In onze praktijk experimenteren we met onze relaties om met behulp van AI tot betere communicatie met burgers te komen. We zetten AI in om begrijpelijke briefteksten in alle talen te maken en ook om op onderdelen van het beleidskompas analyses uit te voeren, om inzicht te krijgen in wat er tot nu toe al is geschreven over het beleidsonderwerp of om te zien wat (toe)gezegd in de Tweede Kamer.

De inzet en toepassing van AI is nieuw en moeten zich nog bewijzen. Experimenten leveren inzicht in de toegevoegde waarde. Organiseer kennis- en inspiratiesessies. Leer nu al om goede vragen te stellen aan AI en bespreek met je collega's waar en wanneer de AI het beste in kan zetten. Laat voorbeelden zien en beoordelen, wat spreekt aan en wat niet. De AI-verordening biedt goede richting voor passend beleid. Als dit is vastgesteld kunnen inzichten uit de experimenten omgezet worden in slimme en efficiënte oplossingen voor samenwerken.



Begin klein, denk groot

Stel je voor dat er binnen jouw organisatie in alle bedrijfsprocessen slim wordt samengewerkt. De data- en informatiekwaliteit is op orde en hierdoor worden besluiten op tijd genomen en wordt het werk efficiënt en met zekerheid uitgevoerd. De dienstverlening aan de burger verbetert en omdat het werk met minder mensen uitgevoerd wordt, ontstaat er ruimte om te innoveren en om in te spelen op de behoefte van de burgers waardoor het vertrouwen in de overheid versterkt. Verandermanagement is een cruciaal onderdeel van digitale innovatie. De implementatie van nieuwe technologieën en werkmethoden slaagt alleen als medewerkers goed worden ondersteund en getraind. Draagvlak binnen de organisatie is essentieel, net als een continue monitoring en bijsturing om de adoptie te waarborgen. Een moderne digitale werkomgeving moet afgestemd zijn op de behoeften van ambtenaren en veilige en efficiënte informatie-uitwisseling faciliteren.

Daag je organisatie uit – ga slim samenwerken

In deze whitepaper hebben we het over op orde brengen van processen, eigenaarschap van informatie en data en de mogelijkheden die nieuwe technologieën bieden, gebundeld in slim digitaal samenwerken. Door gestructureerd aan deze thema's te werken, borg je resultaten en kom je tot betere dienstverlening.

We nodigen je uit om samen de uitdaging aan te gaan en de kansen die voor je liggen te benutten. Onze efficiencyscan slim digitaal samenwerken geeft je inzicht, waardoor je de verbeteringen snel kunt realiseren en de veranderopgave goed kan begeleiden. Deze scan is ook goed te gebruiken als kwaliteitsimpuls op de lopende programma's (verbeterprogramma's als 'Open op Orde', 'Werk aan uitvoering' of 'Grip op Informatie'). De toekomst van overheidsdienstverlening is helder, efficiënt en gericht op de burger. Samen maken we dit werkelijkheid!