



FUTURE LAB

De informatiehuishouding
van het Rijk in 2030



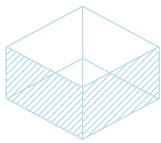
FUTURE LAB

De informatiehuishouding van het Rijk in 2030

#1

REFRAMING STUDIO in opdracht van het
Rijksprogramma voor Duurzame
Digitale Informatiehuishouding (RDDI)

april 2020



VOORWOORD	7
INTRODUCTIE	8

01

DE TOEKOMST VAN INFORMATIE

1.1 TOEKOMSTIGE CONTEXT	14
<i>alles is informatie</i>	
<i>waarheid en polarisatie</i>	
<i>algoritmes aan de macht</i>	
<i>surveillance samenleving</i>	
<i>digitale soevereiniteit</i>	
<i>de buigzame ambtenaar</i>	
<i>gevecht om aandacht</i>	
<i>digitaal minimalisme</i>	
<i>radicale transparantie</i>	
<i>datazwermen</i>	
<i>iedereen journalist</i>	
<i>politieke complexiteit</i>	
1.2 NIEUW FRAME 2030	26
1.3 BEPALENDE DIMENSIES	28
<i>gebruik van informatie</i>	
<i>perspectief op tijd</i>	

02

GEWENSTE INFORMATIEHOUDING

2.1 INFORMATIEHOUDINGEN	32
2.2 INSTRUMENTEEL GEBRUIK	34
<i>data overvloed</i>	
<i>data onderhoud</i>	
<i>data experiment</i>	
2.3 CONCEPTUEEL GEBRUIK	40
<i>beleidserfgoed</i>	
<i>beleidscomplexiteit</i>	
<i>beleidsvernetwerking</i>	
2.4 RELATIONEEL GEBRUIK	46
<i>publieke sporen</i>	
<i>publieke omgang</i>	
<i>publieke opinie</i>	

03

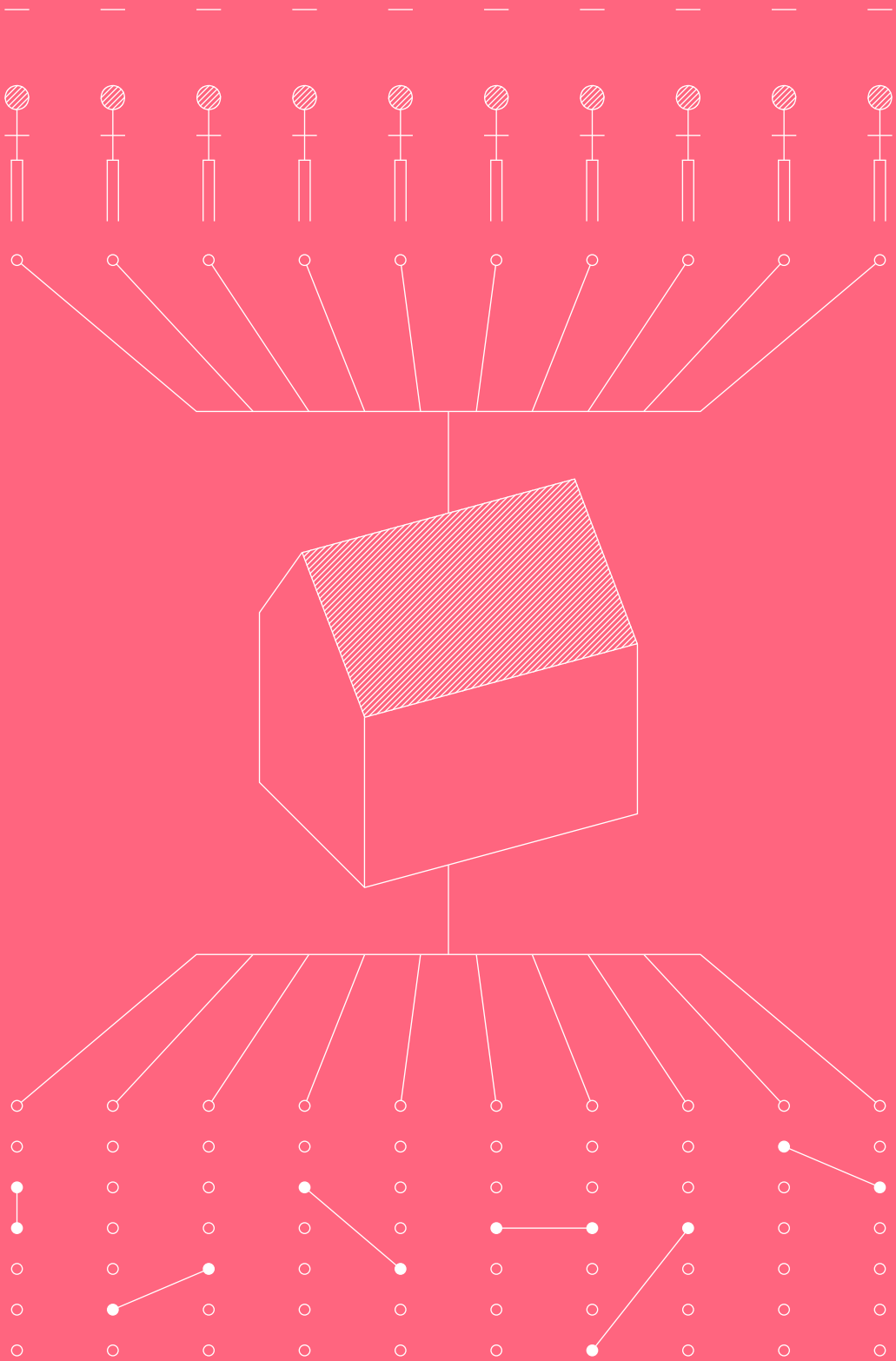
TOOLS, OMGEVINGEN ROUTINES EN BEROEPEN

3.1 CONCEPT 1	54
<i>datacampus van het rijk</i>	
3.2 CONCEPT 2	58
<i>de hal der beleidslijnen</i>	
3.3 CONCEPT 3	62
<i>departement van buitengewone vraagstukken</i>	
3.4 CONCEPT 4	66
<i>contactpunt rijksopenheid</i>	

04

ROADMAP EN TRANSITIEPADEN

4.1 STUREN VANUIT VISIE	72
4.2 TRANSITIEPADEN	74
<i>ontwikkelen van competenties verhalende beleidslijnen informatie rondom vraagstukken aansluiten bij leefwereld</i>	
4.3 EXPERIMENTEN	79
4.4 LEREN EN ITEREREN	83
APPENDIX A	85
<i>conceptontwikkeling</i>	
APPENDIX B	96
<i>roadmapsessies</i>	
BRONNEN	101



VOORWOORD

Voor u ligt het rapport ‘De informatiehuishouding van het rijk 2030’. Dit is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met vele betrokken collega’s van buiten en binnen het Rijk.

De onderzoekers en ontwerpers van de Reframing Studio hebben veel experts geïnterviewd en ideeën uitgewerkt in interactieve sessies bij rijksorganisaties. Ik wil alle betrokkenen enorm bedanken voor hun bijdrage aan de verkenning, het was intensief en heeft tegelijkertijd veel energie gegeven. En daarmee een inspirerend voorbeeld van samenwerking tussen het Rijk, de wetenschap en betrokken marktpartijen.

Als secretaris-generaal van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap vind ik het belangrijk dat dit type verkenningen wordt gedaan. Data en informatie zijn onmisbare grondstoffen voor het maken van goed beleid en het beantwoorden van maatschappelijke vragen. Daarvoor is het nodig dat data- en informatieprocessen goed zijn ingericht en aan wettelijke richtlijnen voldoen.

Het rapport geeft inzicht in de manieren waarop de overheid informatie gebruikt, nu en in de toekomst. De informatiesamenleving is soms complex, maar geeft tegelijkertijd ook meer mogelijkheden om de maatschappij nog beter van dienst te zijn. Het door de onderzoekers ontwikkelde raamwerk geeft handvatten om de informatiehuishouding verder te ontwikkelen, met oog voor wat de samenleving van ons vraagt en verwacht. De komende tijd gaan we gebruiken om de inzichten en aanbevelingen die uit de verkenning zijn gekomen te verwerken in onze aanpak en plannen. Met hernieuwde inspiratie blijven wij zo werken aan het verbeteren van de informatiehuishouding van het Rijk!

Marjan Hammersma,
secretaris-generaal van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

DE INFORMATIEHUISHOUDING VAN HET RIJK

Iedere ambtenaar, iedere bestuurder en iedere politicus verwerkt en produceert informatie. Informatie is na mensen en middelen de belangrijkste grondstof voor de werkprocessen van de overheid.

Een goede informatiehuishouding is daarom van groot belang voor het Rijk. Informatie ligt aan de basis voor een goed openbaar bestuur, vormt een van de pijlers van de democratische rechtstaat en geeft mede vorm aan de relatie met burgers. Daarnaast is een goede informatiehuishouding van belang om burgers en bedrijven van betrouwbare informatie te kunnen voorzien, om als overheid efficiënt en effectief te kunnen werken en om informatie voor komende generaties te bewaren. De informatiehuishouding vormt ons collectieve geheugen. Om in deze functies te kunnen voorzien, moet informatie in een goede, geordende en toegankelijke staat worden bewaard.

Nog niet zo lang geleden was de informatiehuishouding van de overheid vooral analoog. De informatiehuishouding bestond uit nota's, brieven, beschikkingen, regelingen en rapporten waarvan één versie bestond. Deze documenten werden beheerd in één

systeem en door één organisatie en werden na waardering en selectie fysiek verplaatst naar een archiefbewaarplaats. Ieder overheidsorgaan was verantwoordelijk voor zijn eigen informatiehuishouding.

De huidige praktijk is vele malen complexer. De overheid verzamelt en produceert op steeds grotere schaal informatie. Er wordt steeds meer gewerkt in ketens en netwerken en op uiteenlopende platforms, waaronder email, websites en sociale media, zowel binnen de overheid als in interactie met burgers en ondernemers. De stroom aan informatie maakt de informatiehuishouding moeilijk te beheersen en op orde te houden. De overheid heeft daarnaast te maken met achterstanden. Ook in 2019 resteert er nog circa 25 km aan intensief te bewerken papieren archief.

De afgelopen jaren lag de focus bij de overheid op het digitaliseren van de informatiehuishouding. Het papieren archief werd een digitaal archief. Het loket werd een website. Op dit moment ligt de aandacht vooral bij het op orde krijgen, houden en verbeteren van de informatiehuishouding. Het doel is het ordenen en vindbaar maken van informatie, bijvoorbeeld met behulp van intelligente zoekalgoritmen.

Maar terwijl het Rijk nog een inhaalslag te maken heeft, moet ze tegelijkertijd ook vooruit kijken. Technologische ontwikkelingen bieden ongekende mogelijkheden om het functioneren en de dienstverlening van de overheid te verbeteren en te vernieuwen. Een ordelijke informatiehuishouding is hiervoor een belangrijke voorwaarde.

Over Future Lab

Het Rijksprogramma Duurzame Digitale Informatiehuishouding (RDDI) beoogt stapsgewijs bij te dragen aan een duurzame en toekomstbestendige digitale informatiehuishouding. Onderdeel van dit programma is het Future Lab. In dit project is verkend hoe de informatiehuishouding van het Rijk er onder invloed van maatschappelijke en technologische veranderingen in de toekomst mogelijk uit zou kunnen zien. Dit boekje beschrijft de resultaten van dit project en bestaat uit vier delen:

In het eerste deel van dit boekje worden de maatschappelijke, technologische en organisatorische ontwikkelingen en hun betekenis voor overheidsinformatie in de toekomst in kaart gebracht.

In het tweede deel wordt verkend hoe het Rijk op het veranderende informatielandschap wil anticiperen en welke waarden daarbij in het bijzonder aandacht verdienen. Dit noemen we de gewenste informatiehouding van het Rijk.

In het derde deel wordt onderzocht wat dit in de toekomst voor medewerkers en werkprocessen zou kunnen betekenen en worden nieuwe tools, omgevingen, beroepen en routines ontwikkeld die de gewenste omgang met informatie in 2030 illustreren.

En in het vierde deel wordt aan de hand van transitiepaden beschreven hoe het huidige systeem in beweging kan worden gebracht.

REFRAMING METHODE

In Future Lab wordt de Reframing Methode als leidraad gebruikt. De methode is ontwikkeld aan de TU Delft door oprichter en partner van Reframing Studio prof. ir. Matthijs van Dijk en prof. dr. Paul Hekkert. De kern van het reframen is dat de ontwerper gedwongen wordt om zich bewust te worden van alle aannames rondom een ontwerpuitdaging zodat er vrij ontworpen kan worden, zonder beïnvloed te zijn door reeds bestaande ideeën over een eindresultaat. Er liggen twee kenmerkende uitgangspunten ten grondslag aan deze methode:

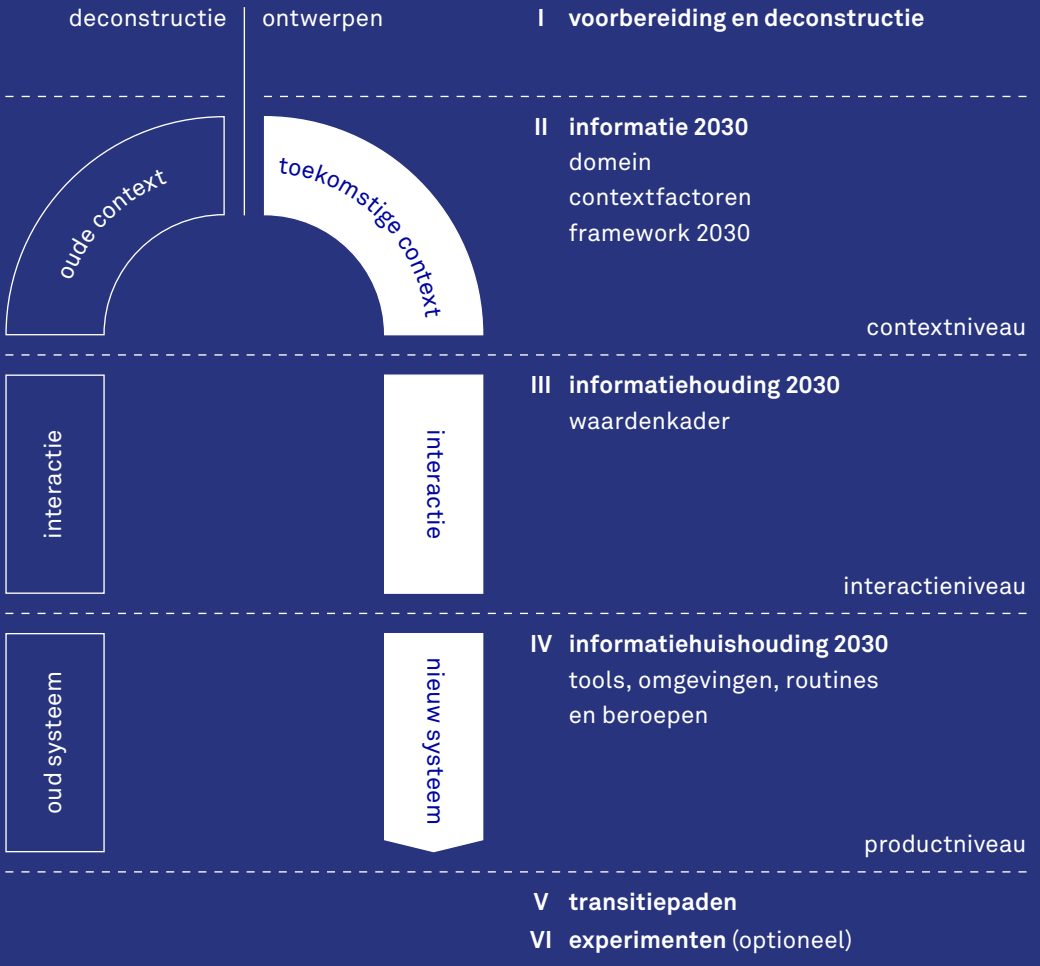
uitgangspunt 1 **ontwerpen van gedrag**

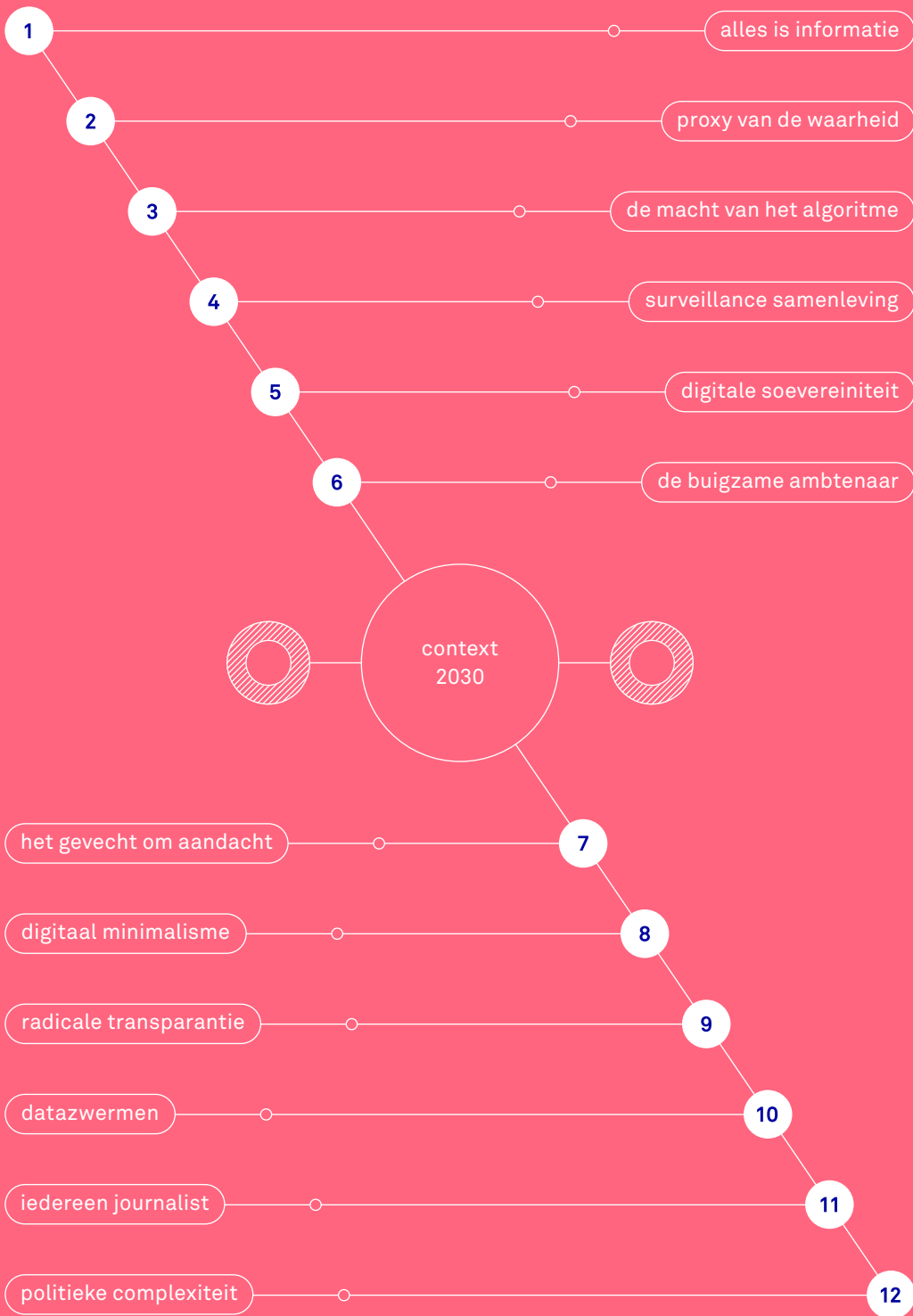
Het onderliggende uitgangspunt van de Reframing Methode is dat elk ontwerp - of het nu een product, een dienst of een compleet systeem betreft - een manier is om een bepaald gedrag of sociale interacties bij gebruikers tot stand te brengen. Daaruit voortvloeiend begint ontwerpen met het ontwerpen van het effect op eindgebruikers, in andere woorden, hoe willen we dat mensen een product, dienst of systeem gebruiken en ervaren? Daarna wordt het weer concreet: welke nieuwe producten, diensten of systemen realiseren de gewenste effecten en zijn betekenisvol in het dagelijkse leven van eindgebruikers?

uitgangspunt 2 **toekomstgericht**

Om te bepalen wat betekenisvol is voor mensen in een bepaald domein moeten we de context begrijpen. Deze context is dynamisch, de wereld van morgen is een andere dan die van vandaag. De belangen waaraan producten invulling geven zullen daarmee ook veranderen. Een belangrijk deel van de Reframing Methode is dan ook gewijd aan verkennen van deze toekomstige wereld, het interpreteren hiervan en het bepalen van positie.

We zijn het Future Lab project daarom begonnen met de vraag wat de gewenste betekenis van informatiehuishouding voor de samenleving, het Rijk en voor bestuurders en ambtenaren is. Meer dan “waar kunnen we technologie X of Y invoegen in de wereld van vandaag?” Ook al zijn nieuwe technologieën belangrijk in de komende jaren, we moeten om te beginnen op een ander niveau over deze technologieën nadenken zodat ze effectief ontwikkeld kunnen worden.





01

DE TOEKOMST VAN INFORMATIE

De informatiehuishouding van de toekomst is onlosmakelijk verbonden met de wijze waarop we met informatie omgaan te midden van snelle maatschappelijke en technologische veranderingen. De informatiehuishouding raakt bovendien aan thema's als waarde en betekenis, echt en namaak, informatie en verhalen, herinnering en geheugen en kennis en macht. De eerste stap in het Future Lab project is daarom het in kaart brengen van de wereld van 2030.

Aan de hand van interviews en literatuuronderzoek zijn maatschappelijke, organisatorische en technologische ontwikkelingen en hun betekenis voor de informatiehuishouding van het Rijk in kaart gebracht. Voor deze verkenning zijn experts als rijksarchivaris Marens Engelhard, hoogleraar neuropsychologie Margriet Sitskoorn en filosoof Jos de Mul geïnterviewd.

Aan de hand van twaalf grote onderstromen wordt de wereld rondom informatie binnen en buiten het Rijk in kaart gebracht. Deze onderstromen beschrijven hoe een deze veranderende context de betekenis van informatie en data verandert. Om gericht op deze bewegingen te kunnen anticiperen, verbinden we deze bewegingen in het laatste deel van dit hoofdstuk tot één coherent beeld: een nieuw frame voor 2030.

01 ALLES IS INFORMATIE

OVER METADATA EN ONS COLLECTIEF GEHEUGEN

Informatie beperkt zich niet tot documenten. Informatiekanaal, medium en context zijn slechts een paar voorbeelden van metadata die de betekenis van informatie kunnen beïnvloeden en dus ook relevant kunnen zijn om te bewaren. Het wordt steeds gemakkelijker om meer vormen data en van bijbehorende metadata op te slaan. De vraag is tot op welke hoogte meer data en meer metadata de informatie nog verrijkt en of er een logische grens is aan die verrijking.

betekenis van informatie

De mogelijkheden om activiteiten van ambtenaren te loggen worden steeds diverser en gemakkelijker in het gebruik. Gaan we alle vergaderingen voortaan opnemen? Die zijn immers in een mum van tijd door een programma naar tekst geconverteerd. En de gesprekken bij de koffiemachine? Daar worden toch ook beslissingen genomen? Omdat technologische ontwikkeling de grenzen voor wat we kunnen archiveren steeds verder verlegt, zullen beleidsmakers steeds vaker moeten nadenken over de betekenis van de informatie die wordt opgeslagen. Die betekenis is namelijk de drijfveer voor archivering, niet de groeiende mogelijkheden. Met sentimentenanalyse kan er steeds beter worden voorspeld wat er binnen een week of binnen een paar jaar een relevant onderwerp is waarover informatie moet worden bewaard. Maar het is niet te voorzien welke informatie nu nog niet relevant is, maar over honderden jaren wel. Er bestaat dus een spanning tussen alleen archiveren als het nodig is, en het feit dat je die nood vaak pas achteraf kunt vaststellen.

the medium is the message

Omdat de hoeveelheid informatie die door het Rijk gegenereerd wordt explosief groeit, wordt steeds meer informatie gecategoriseerd aan de hand van het medium waarmee het gegenereerd of gecommuniceerd is. Het medium waarmee informatie wordt gedeeld of opgeslagen zegt namelijk veel over de boodschap die het draagt (Federman, 2004). E-mail wordt bijvoorbeeld op een andere manier ingezet en voor andere zaken gebruikt dan Whatsapp.

collectief geheugen

De geschiedenis zal uitwijzen of dit een effectieve manier van archiveren is. De kans bestaat dat die groeiende kluwen aan informatie voor toekomstige generaties zo onbegrijpelijk en ondoordringbaar wordt dat we over de huidige periode zullen spreken als een 'geschiedkundig gat'. Naast de hoeveelheid en de doorzoekbaarheid speelt ook de digitalisering een belangrijke rol. Er komen nieuwe kanalen bij, maar er zullen ook kanalen verdwijnen. Door compressie, datarot en verloren gegane legacy formats kunnen grote delen archief onleesbaar en onvindbaar worden, zonder dat iemand dat op tijd door heeft.

“Als archief moet je zoveel mogelijk interpretaties mogelijk maken voor zoveel mogelijk mensen.”

Marens Engelhard, Rijksarchivaris

02 WAARHEID EN POLARISATIE

VAN WAARHEID NAAR WAARHEIDSVINDING

In een digitale werkelijkheid is het een continue uitdaging om ervoor te zorgen dat informatie authentiek, integer en betrouwbaar is. Digitale informatie is vluchtig en kan eenvoudig gewijzigd worden. Er zijn daardoor steeds meer groepen die hun eigen waarheden hebben.

filterbubbels en hypernormaliteit

Voor een goed functionerende democratie is betrouwbare informatie van groot belang. In een tijd van nieuwsbeïnvloeding, filterbubbels en videomanipulatie komt dit proces onder druk te staan. In de online werkelijkheid is het steeds eenvoudiger om nieuwe werkelijkheden te vormen en steeds moeilijker om te zien wat waar is en wat niet. Het laagdrempelig kunnen delen en combineren van informatie werkt hypernormaliteit in de hand. Hypernormaliteit is het fenomeen dat er zoveel verschillende werkelijkheden worden gepresenteerd, dat de realiteit erin verzuipt. Dit is onder meer mogelijk doordat er zoveel informatie beschikbaar is dat er steeds meer verschillende manieren bestaan om uit deze informatie te selecteren en te combineren en daaruit een gewenst narratief te vormen. Dit brengt volgens een recent advies van de Raad voor het Openbaar Bestuur (2019) potentieel drie gevaren met zich mee:

desinformatie

In een digitale wereld is het eenvoudiger wordt om desinformatie te maken en (gericht) te verspreiden. Denk aan fake news, complotten en propaganda.

desintegratie

Door ontwikkelingen als filterbubbels en echokamers kunnen parallele werelden ontstaan. Er ontstaat desintegratie wanneer deze werelden steeds moeilijker met elkaar verbonden kunnen worden.

despotisme

Despotisme kan het gevolg van de vorige twee fenomenen zijn. Door desinformatie en desintegratie kunnen burgers gemakkelijker beïnvloed worden zonder dat zij dit doorhebben, bijvoorbeeld door microtargeting van bedrijven en politici.

Daarbij komt dat de chaotische, dynamische werkelijkheid zich überhaupt moeilijk laat vormen naar een narratief. In de nieuwe context zal het dus steeds minder vaak over de waarheid zelf gaan en steeds vaker over het proces van waarheidsvinding. Dit zal deels een taak van de overheid worden. Voor burgers zal het aanleren van de juiste vaardigheden een steeds belangrijker rol spelen.

“In the past it often made sense to believe something until it was debunked, in the future it will start to make sense to assume they are fake unless they are verified.”

Wired magazine

03 ALGORITMES AAN DE MACHT

VAN DIGITALISERING NAAR ALGORITMISERING

In 2030 zullen algoritmen in steeds meer alledaagse onderdelen van ons leven een belangrijke rol spelen. Nu al beïnvloeden algoritmen hoe we onze vrije tijd besteden, hoe we onze weg vinden en hoe we onze partner kiezen. Tot nu toe was de grote vooruitgang op het gebied van kunstmatige intelligentie echter vooral theoretisch. De verwachting is dat de impact van deze technologische ontwikkelingen de komende decennia in een stroomversnelling zal raken.

orde scheppen

Kunstmatige intelligentie draagt de belofte betere en efficiëntere beslissingen te nemen. Algoritmen helpen ons om orde te scheppen in de chaos van de wereld. Bij steeds meer overheidsprocessen wordt er al gebruik gemaakt van algoritmen.

moeilijk te doorgronden

Maar naast het optimisme over de mogelijkheden, zijn er ook zorgen over de ongrijpbaarheid. Algoritmisering maakt processen moeilijker te doorgronden. Dat kan leiden tot een gevoel van onbehagen omdat mensen de grip op wat er gebeurt lijken te verliezen.

van kenniswerker naar datafilosoof

Tegelijkertijd zijn er steeds meer zorgen over de impact die kunstmatige intelligentie kan hebben op waarden als vrijheid en gelijkheid. Want technologie is nooit neutraal, in elk algoritme zitten vooronderstellingen verborgen. Van de overheid en haar ambtenaren wordt daarom sterker verlangd dat zij nadenken over de wijze waarop we

onze samenleving met technologie willen vormgeven. Welke publieke waarden moeten ten grondslag liggen aan technologische ontwikkelingen? En hoe kan de overheid afdwingen dat bedrijven handelen naar het publiek belang en in lijn met digitale burgerrechten?

Het vormgeven van een verantwoorde datasamenleving wordt steeds belangrijker voor de overheid. Tegelijkertijd is het voor de overheid ook ingewikkeld om meer invloed uit te oefenen op de impact van technologie op de samenleving. De ontwikkelingen gaan snel en er zijn maar weinig mensen die de datasamenleving helemaal kunnen doorgronden.

“Wat Hawkins zegt is dat het doemscenario is dat de mens door superieure machines wordt overheerst in de toekomst. Mijn grote angst is eigenlijk dat wij door inferieure machines worden overheerst.”

filosoof Jos de Mul

04 SURVEILLANCE SAMENLEVING

OOGSTEN VAN INTIEME DATA

Het oogsten van informatie van individuen en op basis hiervan voorspellingen doen over hun gedrag, is een steeds belangrijker verdienmodel aan het worden. Er is meer en meer kritiek op de privacy-schending die hiermee gepaard gaat. Een tegenbeweging pleit voor meer zeggenschap van burgers over hun data.

de mens als grondstof

Bewegingen en activiteiten van burgers worden online, maar ook offline geregistreerd. Iedereen laat dus continu sporen na. Op basis van deze digitale broodkruimels kunnen voorspellingen over toekomstig gedrag gedaan worden en kan gedrag gemanipuleerd worden. Dit wordt ook wel *surveillance kapitalisme* genoemd. Deze sporen zijn op zichzelf vaak onschuldig van aard. Maar door combinaties te maken van verschillende ongevoelige datapunten kan gevoelige informatie aan het licht komen.

dubbele rol

Ook voor overheden is het belangrijk om informatie over haar burgers vast te leggen in allerlei verschillende databases. Zij moet daarbij continu belangenafwegingen maken tussen privacy en andere waarden als veiligheid en leefbaarheid. Het is tegelijkertijd ook de taak van de overheid om de burger te beschermen. Omdat digitale data erg moeilijk te vernietigen is en datalekken nooit helemaal uit te sluiten zijn, is die bescherming moeilijk te waarborgen.

social cooling

De meeste mensen hebben nog weinig benul van wat er met hun data gebeurt. Wanneer

mensen zich er echter bewuster van worden dat zij bekeken worden, kan dat leiden tot zelfcensurerend en risicovermijdend gedrag. Dit wordt ook wel *social cooling* genoemd. Het belang van autonomie komt onder druk te staan.

waardevol digitaliseren

Er is een steeds sterkere tegenbeweging waarin gepleit wordt voor digitale burgerrechten en bescherming van waarden als privacy en zelfbeschikking. Bovendien is er een sterkere roep om het internet sterker te reguleren en burgers weer meer eigenaarschap over hun data te geven, bijvoorbeeld door initiatieven als Public Spaces. Burgers hebben niet alleen het recht op geheimen, maar ook om te weten wat anderen van hen weten.

Ook steeds meer overheden ontwikkelen hun eigen initiatieven waarbij het belang van burgers voorop staat en niet dat van de techbedrijven. Zij hebben als doel optimaal gebruik te maken van de positieve kanten van technologische ontwikkelingen.

“Ze verzamelen grote hoeveelheden nieuwe kennis op basis van ons, maar niet ten behoeve van ons. Ze voorspellen onze toekomst, niet in ons belang, maar in dat van anderen.”

Shoshana Zuboff

05 DIGITALE SOEVEREINITEIT

VAN WORLD WIDE WEB NAAR SPLINTERNET

Het internet is in 2030 niet langer een open ruimte die globalisering en democratie bevordert. Steeds meer landen proberen het internet te beheersen omdat het in toenemende mate als een gevaar wordt beschouwd.

Overheden worstelen met de macht van techbedrijven, cybercrime, cyberspionage, propaganda, cyberpesten en de bescherming van auteursrechten. De overheid dient de veiligheid en betrouwbaarheid van informatienetwerken te garanderen. Maar dat is niet eenvoudig. Grote delen van het internet zijn privaat en overstijgen landsgrenzen en innovatie gaat sneller dan de overheid kan bijbenen. Deze worsteling leidt in veel landen tot een sterkere neiging om te reguleren door nieuwe wetgeving en in een aantal landen tot meer censuur.

splinternet

Het internet wordt daardoor lokaler. Waar het world wide web ooit gelijk was voor iedereen ter wereld, wordt wat je online te zien krijgt sterker afhankelijk van waar je je op de wereld bevindt. Dit is het meest zichtbaar in landen met een sterke politieke wil om meer controle uit te oefenen over haar bevolking. Het creëren van nationale intranetten zou ervoor zorgen dat de huidige, geografische grenzen zich ook zullen weerspiegelen op het internet.

cyberveiligheid

In de 21e eeuw is veiligheid in de digitale wereld even belangrijk als in de fysieke wereld om ons heen. De Nederlandse overheid en bedrijven zijn regelmatig doelwit

van cyberspionage. Dit vormt een bedreiging voor zowel de economie als de rechtstaat. Het gevaar van cyberspionage zal leiden tot striktere veiligheidsstandaarden. Er worden bovendien vaker vraagtekens geplaatst bij de afhankelijkheid van vitale technologie ontwikkeld door andere grootmachten, zoals het ontwikkelen van snellere en stabielere dataverbindingen. Waar soevereiniteit lang alleen over fysieke landsgrenzen ging, wordt het steeds meer een zorg voor landen om het digitale landschap te beheersen.

“De maatschappij is steeds digitaal geworden. Overheden proberen verloren terrein in te halen. Daarbij roeien ze met de riemen die ze hebben. We hebben nou eenmaal geen wereldwijd juridisch hof voor internetzaken.”

Paul Fehlinger

Internet & Jurisdiction Policy Network

06 DE BUIGZAME AMBTENAAR

LEERPLICHT VOOR GROTE MENSEN

In de snel veranderende wereld is kennis maar beperkt houdbaar en worden mensen uitgedaagd zich continu te blijven ontwikkelen en opnieuw uit te vinden. Tegelijkertijd zijn veranderingen onzeker en onvoorspelbaar. Je moet jezelf steeds weer voorbereiden op een wereld die je nog niet kent.

einde van een loopbaan

In 2030 zullen steeds meer menselijke capaciteiten kunnen worden vervangen door algoritmische rekenkracht. Sommige banen zullen verdwijnen en nieuwe banen zullen ontstaan. Het gaat bovendien niet om een eenmalige revolutie waarna een nieuw evenwicht gevonden kan worden, maar om een continue cascade van veranderingen waarbij iedere verandering weer om nieuwe aanpassingen vraagt.

mate van adaptatievermogen

Deze veranderingen leiden tot een grotere druk om relevant te blijven en je economisch nut niet te verliezen. Deze relevantie wordt steeds vaker uitgedrukt in het vermogen om flexibel te zijn. Theoretisch wordt dit steeds makkelijker door ondersteunende technologieën. Dan gaat het bijvoorbeeld over 'just in time learning', waarbij met behulp van technologie de juiste kennis wordt opgeroepen precies op het moment dat het nodig is, en vervolgens wordt gepresenteerd met behulp van VR of AR.

grenzen aan neuroplasticiteit

Maar de vraag is of de mens hierop gebouwd is. Ons adaptatievermogen is namelijk afhankelijk van de mate van neuroplasticiteit: in hoeverre iemand in staat is zijn of haar hersenen te

herorganiseren. De mate van neuroplasticiteit wordt onder andere gevormd door de omgeving waarin iemand zich begeeft en waarin iemand is opgegroeid. Als iemand uit een omgeving komt waar flexibiliteit de norm is dan draagt dat bij aan neuroplasticiteit. Jonge hersenen zijn bovendien plastischer dan oude hersenen. Wanneer iemand zich jaren in een rigide omgeving begeeft, wordt flexibiliteit in werk en leren moeilijker.

nieuwe competenties en vaardigheden

Tegelijkertijd zullen er ook problemen zijn waar kunstmatige intelligentie geen antwoord op heeft. Intelligente technologie ontbeert vermogens als creativiteit, compassie, empathie, moraliteit en politieke sensitiviteit. Ook is kunstmatige intelligentie nog maar beperkt in staat om te prioriteren en informatie op waarde te schatten. Als gevolg van deze ontwikkelingen lijkt het individu steeds meer op zichzelf teruggeworpen te worden. Het is je eigen verantwoordelijkheid om een steeds betere versie van jezelf te worden. Maar om te kunnen leren is ook ruimte nodig. Met drukkere en vollere levens, hebben veel mensen weinig mentale bandbreedte om te leren.

“Er is een rekenend denken en dat kunnen machines overnemen, maar er is ook een bezinnend denken en dat kun je niet aan machines overlaten – en dus ook niet aan algoritmes.”

filosoof Hans Achterhuis

07 GEVECHT OM AANDACHT

HET DICHTEN VAN CONCENTRATIELEKKEN

Waar de grote uitvindingen van de vorige eeuw ons letterlijk de tijd gaven om te leven, hebben we in de 24-uurseconomie continu een gejaagd gevoel. De technologie van de vorige eeuw maakte tijd, terwijl de technologie van deze eeuw die tijd vult (Frederik, 2016).

belang van aandacht

Ons brein wordt continu aangevallen door allerlei afleidingen. Maar naarmate de aard van werk sterker berust op hogere denkvaardigheden, wordt het vermogen om je te concentreren juist belangrijker. In complexe en creatieve werkomgevingen is een hoger niveau van concentratie en onderdompeling vereist. Neuropsycholoog Mark Tigchelaar doet onderzoek naar de wijze waarop we deze concentratielekken kunnen dichtten. Uit dit onderzoek blijkt dat niet het afsluiten van prikkels maar juist het opzoeken van prikkels ervoor zorgt dat we ons beter op een taak kunnen richten. Door het brein in beslag te laten nemen door een tweede simpele taak die geen bewuste aandacht vraagt, zoals wandelen of luisteren naar bekende muziek, kun je je beter op je eerste taak richten.

minimaliseren wisselgedrag

Daar komt bij dat kenniswerk grilliger wordt en de verleiding om continu tussen verschillende projecten te wisselen groot is. Maar na elke onderbreking kost het energie om je weer te concentreren op je eerste taak. Onderzoek laat zien dat het bij het telkens wisselen tussen taken, het 50 procent langer duurt om alles af te maken dan wanneer we elke taak van begin tot eind in één keer doen. Om aandacht beter te kunnen richten wordt het daarom steeds belangrijker om wisselgedrag te minimaliseren.

nieuwe werkomgevingen

Naarmate er meer bekend is over de werking van het brein zal dat invloed hebben op werkomgevingen. Nu wordt de traditionele werkdag nog gekenmerkt door verwachtingen over aanwezigheid en beschikbaarheid. Maar onderzoek laat zien dat de aandachtscurve van ons brein gedurende de dag een natuurlijk ritme heeft van pieken en dalen. In steeds meer werkomgevingen worden daarom maatregelen genomen om werknemers te beschermen zoals het beperken van de tijdstippen waarop gebruik kan worden gemaakt van e-mail. In kleinere organisaties wordt geëxperimenteerd met radicaal nieuwe werkvormen waarbij afstand genomen wordt van ongestructureerde communicatiemiddelen als e-mail en Slack. Bovendien wordt onderzocht hoe kortere werkdagen een positieve invloed kunnen hebben op zowel de productiviteit als de mentale gezondheid van mensen.

“We leven in een kenniseconomie, maar ons brein wordt constant aangevallen door allerlei afleidingen. De winnaars van het komende decennium zijn de mensen die hun aandacht goed managen.”

neuropsycholoog Mark Tigchelaar

08 DIGITAAL MINIMALISME

ZELFDISCIPLINE IN EEN WERELD VAN OVERVLOED

In een wereld van overvloed zal zelfdiscipline een steeds belangrijkere eigenschap worden. Naarmate ons leven zich steeds meer naar het virtuele domein verplaatst, zal ook daar de behoefte om het digitale leven te vereenvoudigen toenemen.

digitaal ontspullen

Met behulp van opruimgoeroes zoals Marie Kondo gaan we de overvloed aan spullen te lijf. Apps helpen ons gezonde routines aan te leren. Zelfhulpboeken helpen ons aan een opgeruimde geest. En digitaal minimalisme helpt ons virtueel te ontspullen. Digitale rommel stapelt zich eenvoudig op omdat er op korte termijn geen noodzaak is het op te ruimen. De bestanden nemen geen kastruimte in en liggen niet te verstoffen. Zo slepen zowel individuen als organisaties steeds meer volle schijven, rommelige mappen en digitale conversaties met zich mee. Maar ondanks dat bestanden geen kastruimte in beslag nemen, kosten ze wel energie. Richting 2030 zal de behoefte groeien om ons digitale leven te vereenvoudigen.

iedereen archivaris

Een ordelijke informatiehuishouding van het Rijk begint bij een ordelijke informatiehuishouding van individuele ambtenaren en bestuurders. Door digitalisering is bijna iedereen binnen het Rijk zelf archivaris geworden. Parallel aan de digitalisering is werk informeler geworden. Er is minder hiërarchie, werkprocessen zijn minder gestroomlijnd, ambtenaren werken op verschillende plekken en organiseren het werk naar eigen inzicht (Ivkovic, 2018). Werk gebeurt op basis van vertrouwen. Voor een

goede informatiehuishouding zijn gedeelde spelregels gewenst terwijl organisaties juist atomiseren.

papieren logica

Tegelijkertijd lijkt het een illusie dat de alsmaar groeiende berg grotendeels ongestructureerde data nog te ordenen is volgens een papieren logica. Het wordt steeds moeilijker om afgewogen keuzes over het al dan niet archiveren van informatie. Er is teveel data om het geheel als mens te kunnen overzien. De onoverzichtelijke berg informatie biedt bovendien kansen om op nieuwe manieren in het verleden te kijken. De continue uitdaging is om te waarborgen dat de context, betekenis en samenhang van informatie nog te duiden is.

“To avoid overwhelming yourself, create a folder on your desktop called ‘Spark Joy’ and only transfer your spark joy items into this folder. Create a second folder called ‘Important Documents’ and transfer anything you need to keep into this folder. Then delete the rest!”

opruimgoeroe Marie Kondo

09 RADICALE TRANSPARANTIE

TUSSEN VERBORGENHEID EN OPENHEID

Transparantie wordt als een steeds belangrijker instrument gezien om de democratie en het vertrouwen in de overheid te versterken. Tegelijkertijd heeft de overheid ook in 2030 verschillende soorten geheimen onder haar hoede die op gespannen voet kunnen staan met de ambitie van transparantie.

armchair auditors

De overheid heeft grote ambities in het streven naar een transparante overheid. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het vergroten van de mogelijkheden van burgers om beleid van de overheid achteraf te kunnen analyseren en beoordelen. De komende jaren zullen meer toepassingen worden ontwikkeld die burgers inzicht kunnen geven in bijvoorbeeld de algoritmen die door de overheid worden toegepast en de wijze waarop beleid tot stand komt. Door informatie actief te delen wordt de overheid bovendien niet alleen transparanter maar ook responsiever, is de gedachte. Door informatie actief te delen kunnen niet alleen de toezichthouders, bestuurders en het parlement tussentijds controleren, maar ook inwoners en bedrijven, de zogenaamde ‘armchair auditors’.

informatie als grondstof

Door de potentiële waarde van data leeft sterker het idee dat ook burgers, maatschappelijke organisaties en marktpartijen hun voordeel moeten kunnen doen met deze informatie. Data wordt daarom steeds vaker beschikbaar gesteld met als doel innovatie te bevorderen. Het delen van informatie betekent echter

automatisch dat de overheid de regie over deze informatie kwijtraakt. Data die eenmaal is vrijgegeven, kan niet meer worden vernietigd en kan een eigen leven gaan leiden.

bewuste verborgenheid

Tegenover het verlangen naar transparantie staat het idee dat de vrijheid van burgers voor een belangrijk deel is gebaseerd op het recht om dingen geheim te kunnen houden voor anderen en de staat. Wil de staat dit recht effectief kunnen beschermen, dan moet de staat zelf ook geheimen hebben (Frissen, 2016). Een rechtstaat die de vrijheden van burgers beschermt, kan alleen functioneren wanneer niet alle informatie openbaar is. Dit uitgangspunt botst met het verlangen naar transparantie. De vraag voor de komende jaren is of de open overheid erin slaagt het vertrouwen in het Rijk te vergroten of dat burgers juist wantrouwiger worden omdat ze veel meer weten maar nèt niet alles.

“Bij pleidooien voor meer transparantie bestaat altijd de veronderstelling dat als je meer weet, je de wereld beter begrijpt en ook beter kunt beheersen.”

professor Paul Frissen

10 DATAZWERMEN

SAMENWERKEN IN EEN VLOEIBARE WERELD

De wereld van 2030 wordt ook wel een vloeibare wereld genoemd. Dat betekent dat we moeten leren leven met het idee dat we niet overal grip op hebben. Om zich te kunnen verhouden tot de vloeibare wereld zoekt het Rijk naar nieuwe manieren om zich te organiseren.

complexe vraagstukken

In een bureaucratie wordt verondersteld dat problemen op te delen zijn in deelproblemen en je daar vervolgens verschillende individuen aan kunt laten werken. Maar in een vloeibare samenleving zijn vraagstukken moeilijker op die manier te ontleden (Theisens, 2018). Bovendien is het voor bestuurders vaak onmogelijk om de complexiteit van vraagstukken helemaal te kunnen overzien.

scharrelambtenaren

Om complexe vraagstukken integraal aan te kunnen pakken zullen ambtenaren daarom meer gaan werken op basis van thema's of specifieke projecten die de departementen overstijgen. Dit breekt de culturen open die elk ministerie tot nu toe kenmerkt. Omdat de ambtenaren minder verbonden zijn aan één werkplek in één departement, zal de organisatie van het Rijk dus meer het karakter van een netwerk krijgen.

vernetwerking

Naast samenwerking die verschillende ministeries overstijgt, worden publieke doelen ook steeds vaker gerealiseerd in netwerkverbanden, waarin naast de overheid ook anderen deelnemen. In deze netwerkverbanden maakt verticale aansturing plaats voor horizontale ketensturing.

Binnen de horizontale verbanden zijn de structuren minder vast waardoor een uniforme informatiehuishouding minder vanzelfsprekend is. Deze nieuwe organisatievormen leiden tot fundamentele veranderingen in de omgang met informatie. Het delen van informatie betekent ook het delen van verantwoordelijkheid.

collectieve intelligentie

Volgens filosoof Jos de Mul brengt de informatiesamenleving een nieuwe vorm van intelligentie met zich mee. Individuele intelligentie wordt steeds meer vervangen door collectieve intelligentie. Het denkwerk wordt uitgesmeerd over verschillende individuen en de systemen die hen verbinden: de zwerm.

georganiseerde traagheid

Maar te midden van continue beweging is de overheid bij uitstek ook een brenger van betrouwbaarheid en stabiliteit in een wereld waar daar een gebrek aan is. De bureaucratische machine met haar hiërarchische lijnen om besluitvorming te organiseren is relatief stabiel. Wetten en regelingen veranderen niet van de een op de andere dag. Bureaucratie maakt de omgang met de wereld rustig en voorspelbaar.

“Traagheid is een belangrijk beschermingsmechanisme omdat het een samenleving beschermt tegen roekeloosheid.”

Rene ten Bos

11 IEDEREEN JOURNALIST

OVER KRITISCHE BURGERS EN DE VAL VAN DE JOURNALIST

Waar het Rijk en de journalist tot voor kort vaak de enigen waren met toegang tot belangrijke informatie en met de mogelijkheid te publiceren, is dat in rap tempo aan het veranderen. Het internet heeft toegang tot informatie steeds laagdrempeliger gemaakt. Bovendien kan iedereen zijn of haar eigen nieuwsberichten of opiniestukken publiceren. Vooral nog genieten traditionele media legitimiteit. In 2030 zullen er meer spelers zijn.

kritische burger

Burgers zijn er steeds meer aan gewend geraakt dat ze overal en altijd gemakkelijk en snel aan informatie kunnen komen. Die verwachting wordt steeds meer gemeengoed, ook als het bijvoorbeeld gaat om informatievoorziening van de overheid. De overheid kan die wens niet altijd bevredigen. Onder meer omdat zij veel waarde hecht aan informatie die gegrond is. Dat kost tijd. Zo komt het dat burgers steeds vaker informatie zoeken bij andere instanties. Dit kunnen online onderzoeksbureau's zijn, opiniekanaalen van over het hele politieke spectrum, individuele bloggers, of eenmalige sociale media-berichten. Daarnaast zijn traditionele media, zoals nieuwszenders en kranten, voorlopig nog wel dominant als het gaat om legitimiteit.

de val van de expert

Iedereen met toegang tot het internet kan dus publiceren. In de wereld van digitale informatievoorziening verschijnen die publicaties naast elkaar, in dezelfde feed en met dezelfde vormgeving. Zo kan het dat mensen een bericht over resultaten van

jaren wetenschappelijk onderzoek naast een spontane mening van een verre vriend te zien krijgen zonder ogenschijnlijk verschil in betrouwbaarheid.

sentimentenanalyse

Omdat het moeilijker wordt om de betrouwbaarheid van die constante stroom aan nieuwsitems te staven speelt het gevoel wat mensen erover hebben een grotere rol. Dat sentiment is aanstekelijk en kan zelfversterkend werken. De gemoederen kunnen dan hoog oplopen. De Rijksoverheid en haar ministers komen onder druk te staan en dat maakt hen kwetsbaarder. Denk daarbij aan situaties als MH17 of het bonnetje van minister Teeven. Er wordt al geëxperimenteerd met manieren om de tendens van online sentiment te analyseren om zo de informatievoorziening van het Rijk daarop in te richten door de nodige informatie op tijd klaar te hebben. Dit zal in 2030 een stuk effectiever zijn. Toch zal het sentiment dat leeft in de maatschappij steeds vaker spanningen opleveren. Zeker wanneer de wens van de burger voor openheid in conflict raakt met bijvoorbeeld beleidsintimiteit, waarbij het gaat om het belang van vertrouwelijkheid van overleg tussen ambtenaren en bewinslieden.

12 POLITIEKE COMPLEXITEIT

VERANTWOORDING EN VERPLATTING

Door digitalisering en algoritmisering krijgen technologieën een grotere rol in de maatschappij. Ze veranderen hoe waarden zich tot elkaar verhouden. Dan gaat het om waarden als efficiëntie versus gelijkheid of privacy versus veiligheid.

Technologische kennis wordt voor politici daarom steeds belangrijker. Dit zorgt voor toenemende complexiteit. Het wordt bijvoorbeeld steeds moeilijker om de nodige dossierkennis te hebben. Het wordt ook moeilijker om passende wetgeving over digitale ontwikkelingen te maken. Die ontwikkelingen zijn namelijk meestal gebaseerd op technologie, terwijl je wetgeving juist wil baseren op algemene principes.

ontsnippering

Die complexiteit zorgt ervoor dat steeds meer vraagstukken vereisen dat de politiek buiten de bestaande versnippering stapt. De vraag groeit naar interdepartementale samenwerking en samenwerking tussen bestuurslagen. Dat is een horizontale structuur, in vergelijking tot de verticale torens die nu het Haagse landschap bepalen - zowel figuurlijk als letterlijk.

wie is er verantwoordelijk?

Digitalisering vereist niet alleen het ontstijgen van silo's, als ontwikkeling heeft het zelf ook een grensoverschrijdende werking. Het leidt tot een vervagen van de grens tussen publiek en privaat. Dit maakt

het moeilijker om besluiten te controleren of te verantwoorden.

geen hoofdstuk 'discussie'

Bovendien is verantwoording in de politiek vanwege sentimenten en verkiezingen op zichzelf al ingewikkeld. Zo is er in de politiek geen hoofdstuk 'discussie' wanneer er een besluit wordt genomen, zoals in de wetenschap wel het geval is. De Nederlandse democratie is theoretisch een model waarin wordt samengewerkt, maar wordt in de praktijk steeds meer gespeeld als een 'winner takes all' spel. Een kritische houding tegenover jezelf maakt je dan kwetsbaar. Vooral nu een nieuwe generatie politici argwanend is tegenover de gevestigde orde en concepten als de rechtstaat in twijfel trekken.

“De intenties van de overheid zijn weliswaar vaak primair goed, maar in de effecten – omdat die onvoldoende doordacht worden – potentieel rampzalig.”

prof. Valerie Frissen

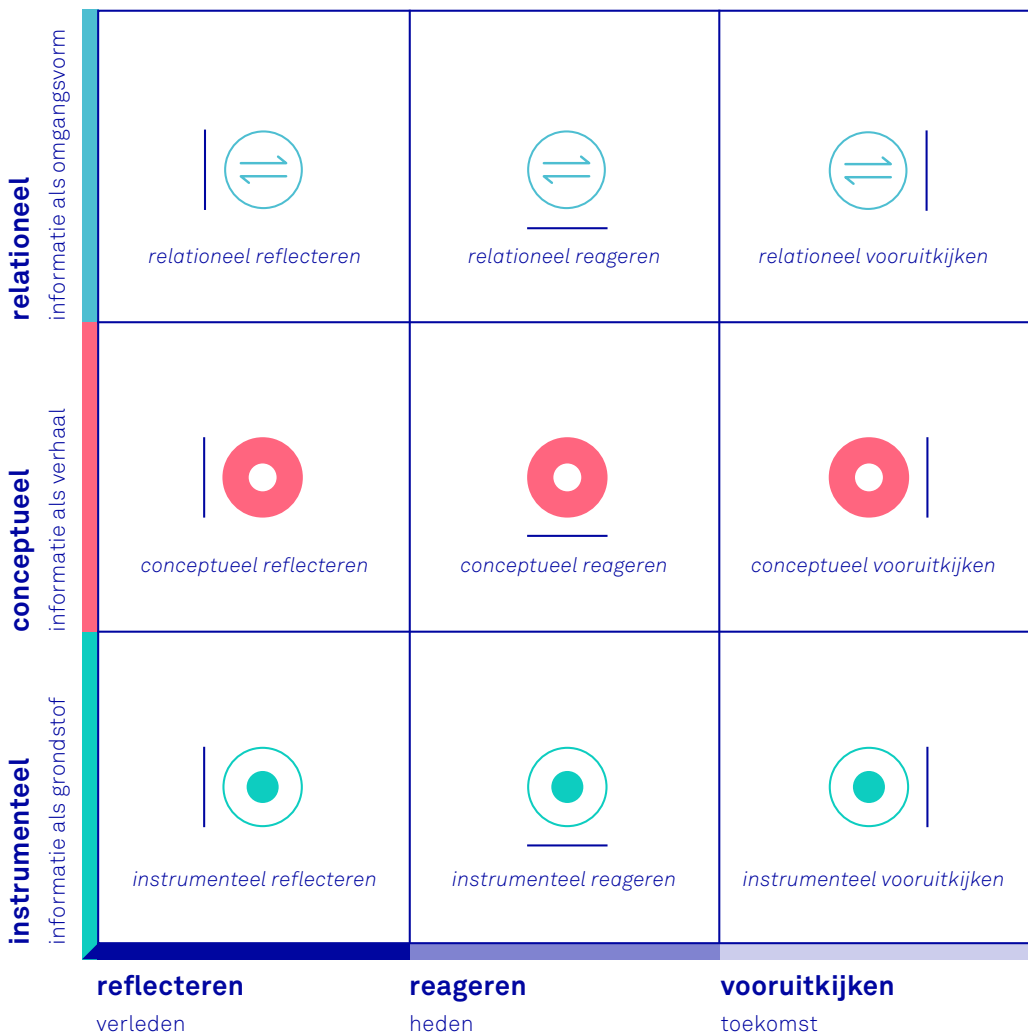
1.2 NIEUW FRAME 2030

complexe uitdagingen

Het Rijk zal de komende decennia met complexe uitdagingen te maken krijgen op het gebied van data en informatie. Er zijn tegenstrijdige belangen en het wordt voor het Rijk steeds moeilijker om te anticiperen op de snelle ontwikkelingen. Tegelijkertijd is informatie cruciaal geworden voor het

functioneren van de samenleving.

De wereld van 2030 wordt ook wel een vloeibare wereld genoemd. Alles is continu in beweging en het is moeilijk om houvast te vinden (Bauman, 2011). Ook informatie lijkt in deze wereld in toenemende mate vloeibaar te worden. Zo is het in een digitale werkelijkheid een continue uitdaging om



ervoor te zorgen dat informatie authentiek, integer en betrouwbaar is. De wereld van 2030 kenmerkt zich bovendien door toenemende onzekerheid en complexiteit. Het is voor zowel politici, bestuurders als ambtenaren steeds vaker onmogelijk om de complexiteit van vraagstukken helemaal te overzien.

samenhang tussen ontwikkelingen

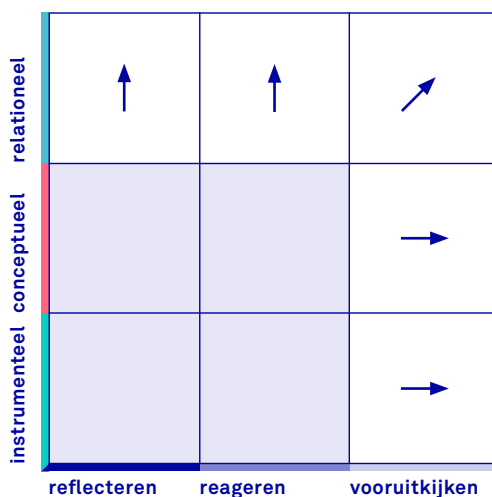
De samenhang tussen de verschillende ontwikkelingen die in het voorgaande deel werden geschetst, wordt beschreven aan de hand van een framework. Er zijn twee bepalende dimensies te onderscheiden aan de hand waarvan de verschillende mogelijke informatiehoudingen van het Rijk in 2030 te duiden zijn. De verticale dimensie beschrijft hoe informatie in 2030 gebruikt wordt: instrumenteel, conceptueel en relationeel. De horizontale dimensie beschrijft de wijze waarop de tijd de betekenis van informatie verandert. Deze dimensies en hun relaties tot ontwikkelingen in de toekomstige context worden op de volgende pagina's toegelicht.

brede betekenis

Met dit nieuwe frame voor 2030 wordt de klassieke definitie van informatiehuishouding opgerekt:

In het verleden had de informatie-huishouding van het Rijk vooral betrekking op het ordelijk vastleggen en vindbaar maken van informatie. Daar ligt een oriëntatie op het heden en verleden aan ten grondslag. Naarmate informatie belangrijker wordt om te kunnen anticiperen op grote maatschappelijke vraagstukken die voor ons liggen, wordt informatie steeds belangrijker om ook te kunnen vooruitkijken.

Een tweede transitie is dat de wijze waarop de informatie van de overheid mede vormgeeft aan de relatie met burgers steeds belangrijker wordt. In het verleden was de informatiehuishouding van de overheid een directe reflectie van de wijze waarop de overheid georganiseerd is. In de toekomst zal de informatiehuishouding van de overheid een steeds belangrijkere basis worden voor het vertrouwen tussen overheid en burgers. Bovendien kan de informatiehuishouding een spilfunctie vervullen in democratische processen.



1.3 BEPALENDE DIMENSIES



A. gebruik van informatie

De eerste dimensie onderscheidt drie niveaus in het gebruik van informatie.

Afhankelijk van het onderliggende doel van informatie binnen het Rijk, kan informatie in 2030 een andere functie en betekenis hebben. We maken een onderscheid tussen informatie als grondstof, informatie als verhaal en informatie als omgangsvorm tussen overheid en samenleving.

instrumenteel

INFORMATIE ALS GRONDSTOF

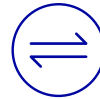
Instrumenteel gebruik verwijst naar informatie in de uitvoering van beleid van de overheid. Informatie is hierbij vooral een belangrijke grondstof. Er is in 2030 een verschuiving van informatie in documenten of informatie in een documentmetafoor naar informatie als een verzameling gestructureerde en ongestructureerde data. Deze verandering heeft direct effect op de inrichting van processen, het beheer van informatie en de verantwoordelijkheden die daarbij horen.



conceptueel

INFORMATIE ALS VERHAAL

Conceptueel gebruik verwijst naar informatie in de ontwikkeling en reconstructie van beleid. Elk beleid is te zien als een verhaal, als het resultaat van een redenering. Achter elk beleid gaat een bepaald verhaal (framing) schuil en achter een substantiële beleidswijziging meestal een herziening van het heersende discours. Het ene concept wordt vervangen door een nieuw concept of geheel van concepten (Arno Korsten).



relationeel

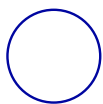
INFORMATIE ALS OMGANGSVORM

Relationeel gebruik verwijst naar wijze waarop informatie mede vormgeeft aan bepaalde omgangsvormen tussen burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties en de overheid. Vertrouwen is essentieel in het sociaal contract tussen overheid en samenleving. Tegelijkertijd wordt de interactie in 2030 wederkeriger, onvoorspelbaarder, ongestructureerder en minder afgebakend.

B. perspectief op tijd

De tweede dimensie gaat over de oriëntatie van informatie op het verleden, het heden of de toekomst.

In de wereld van 2030 verandert onze relatie tot tijd. Het verleden verdwijnt sneller en een onbekendere toekomst komt sneller op ons af. We worden daardoor steeds meer geregeerd door het nu. Afhankelijk van het tijdsperspectief heeft informatie een andere betekenis. Mensen verschillen onderling ook in hun oriëntatie op tijd en dit beïnvloedt beoordelingen, beslissingen en gedrag.



reageren

ORIENTATIE OP HEDEN

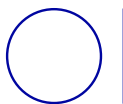
Informatie die betrekking heeft op het heden en de korte termijn heeft bijvoorbeeld als doel de huidige status te beschrijven om hierop de kunnen reageren. In de versnelling worden we steeds meer geregeerd door het nu. Fenomenen als incidentenpolitiek en sentimentenanalyse passen in een oriëntatie op het nu. Maar ook het ideaal van een responsieve rechtstaat sluit hier bij aan.



reflecteren

ORIENTATIE OP VERLEDEN

Informatie uit het verleden kan verschillende betekenissen hebben. Archieven worden bijvoorbeeld gevormd om als bewijs te kunnen dienen, om verantwoording af te leggen of om herinneringen vast te houden. Na verloop van tijd vallen de bewijs- en verantwoordingsfunctie van de meeste informatie weg. De enige reden om ook dan nog te blijven bewaren, is het historisch belang en de waarde voor toekomstige onderzoekers.



voorkijken

ORIENTATIE OP TOEKOMST

Grote maatschappelijke vraagstukken vragen op een sterkere oriëntatie op de toekomst. Om vooruit te kijken is informatie nodig die betrekking heeft over een grote tijdshorizon. Over de toekomst kun je nog geen verantwoording afleggen want de toekomst is per definitie onzeker. Het gaat hierbij dan ook niet om verantwoordingsinformatie maar om ontwikkelinformatie.

02










GEWENSTE INFORMATIEHOUDING

In het voorgaande deel werden de belangrijkste ontwikkelingen in de wereld van 2030 met betrekking tot informatie beschreven. Deze observaties zijn waardenvrij. Ze vertellen nog niet hoe het Rijk met deze ontwikkelingen kan omgaan om ervoor te zorgen dat de informatiehuishouding van 2030 een reflectie is van publieke waarden.

In dit deel wordt verkend hoe het Rijk op het veranderende landschap wil anticiperen. Aan de hand van het nieuwe frame worden de belangrijkste uitdagingen met betrekking tot het omgaan met informatie in 2030 geschetst. Belangrijke publieke waarden kunnen hierbij onderdruk komen te staan.

Voordat de informatiehuishouding van het Rijk in 2030 vormgegeven kan worden, moet daarom bepaald worden vanuit welke publieke waarden het Rijk met informatie wil omgaan en hoe deze in de toekomstige wereld opnieuw vorm krijgt. Ook moet bepaald worden welke ethische aspecten daarbij extra aandacht verdienen. Dit noemen we de gewenste informatiehouding van het Rijk.

Om te onderzoeken vanuit welke houdingen het Rijk in 2030 met informatie zou willen omgaan, zijn 9 vacatures voor 2030 ontworpen. Elk nieuw beroep staat voor een mogelijke informatiehouding van het Rijk in 2030. Deze speculatieve beroepen helpen te onderzoeken welke houdingen van het Rijk het meest gewenst zijn.

relatieueel informatie als omgangsvorm	 PUBLIEKE SPOREN <i>relatieueel reflecteren</i>	 PUBLIEKE OMGANG <i>relatieueel reageren</i>	 PUBLIEKE OPINIE <i>relatieueel vooruitkijken</i>
	 BELEIDS ERFGOED <i>conceptueel reflecteren</i>	 BELEIDS COMPLEXITEIT <i>conceptueel reageren</i>	 BELEIDS VERNETWERKING <i>conceptueel vooruitkijken</i>
	 DATA OVERVLOED <i>instrumenteel reflecteren</i>	 DATA ONDERHOUD <i>instrumenteel reageren</i>	 DATA EXPERIMENT <i>instrumenteel vooruitkijken</i>
	reflecteren verleden	reageren heden	vooruitkijken toekomst

2.1 INFORMATIEHOUDINGEN 2030

In de omgang met informatie kan het Rijk verschillende houdingen aannemen. Deze informatiehoudingen hebben betrekking op verschillende manieren van omgang en waardering van informatie. Bij elke informatiehouding hoort een andere rol en betekenis van overheidsinformatie voor de samenleving. Bij elke mogelijke houding horen bovendien bepaalde vaardigheden van de ambtenaar van 2030.

toekomstige uitdagingen

Aan de hand van het nieuwe frame zijn de verschillende mogelijke informatiehoudingen van het Rijk in 2030 te duiden. In elk veld wordt allereerst beschreven welke uitdagingen er in de toekomstige context zullen ontstaan ten aanzien van een bepaald gebruik van informatie. Zo zal het handmatig filteren en selecteren van informatie steeds meer als bureaucratische last worden ervaren.

publieke waarden onder druk

Vervolgens wordt beschreven welke publieke waarden hierdoor onder druk kunnen komen te staan. Zo kan door onzorgvuldige overarchivering de samenhang tussen informatie steeds moeilijker te achterhalen zijn waardoor de waarde van authenticiteit onder druk kan komen te staan.

gewenste informatiehouding in 2030

Vervolgens wordt beschreven wat de gewenste informatiehouding van het Rijk in 2030 zou moeten zijn om vanuit belangrijke publieke waarden om te gaan met informatie. Voor elk veld is bovendien een mogelijke vacature voor 2030 ontworpen. De toekomstige vacature is een metafoor voor een mogelijke *gewenste* informatiehouding van het Rijk in 2030 vanuit de leidende waarden die bij elk veld beschreven staan.





DATA OVERVLOED

De waarde van informatie eindigt niet met het afsluiten van een dossier. Een archief bestaat uit erfgoed maar is ook een belangrijk instrument voor een lerende en democratische overheid. Burgers moeten verhaal kunnen halen bij de overheid om te achterhalen hoe zij in bepaalde probleem verzeild zijn geraakt en of de overheid hierbij steken heeft laten vallen. Door overarchivering kunnen deze verhalen in 2030 echter steeds moeilijker te reconstrueren zijn.

wat zien we gebeuren?

In 2030 wordt steeds meer informatie automatisch ergens opgeslagen. Kenniswerkers raken steeds meer gewend aan automatische backups en time machines. Digitale informatie neemt bovendien fysiek weinig ruimte in waardoor het gevoelde belang van het bewust selecteren en archiveren van informatie verdwijnt. En als ambtenaren al bewust archiveren dan is dat vaak naar eigen inzicht waardoor het moeilijk terug te vinden is. Bovendien scoren ambtenaren, bestuurders en politici eenvoudiger met grootse ambities dan met het zorgvuldig beheer van informatie dat nauwelijks zichtbaar is voor anderen. Het handmatig filteren en selecteren van informatie zal daarom steeds meer als bureaucratische last worden ervaren.

welke waarde komt onder druk?

In 2030 zal overarchivering daarom een steeds groter probleem worden. Overarchivering kan enerzijds ongeoorloofd en ongewenst gebruik van gegevens in de hand werken die er eigenlijk niet meer zouden mogen zijn. Anderzijds kan onzorgvuldige overarchivering het moeilijker maken om de samenhang tussen verschillende onderdelen later nog

te achterhalen. Zelfs met geavanceerde zoektechnieken is het dan onmogelijk om het gehele verhaal uit slecht gestructureerde en gearchiveerde informatie te achterhalen. Bovendien kan bij onzorgvuldige archivering de authenticiteit moeilijker achterhaald worden.

wat is de gewenste informatiehouding?

Het grote probleem van data overvloed zit hem niet zozeer in de kwantiteit maar in de lage kwaliteit. Data en informatie is van hoge kwaliteit als de informatie direct relevant en bruikbaar is. In 2030 is het noodzakelijk dat de aandacht verschuift van de hoeveelheid van informatie naar de wijze waarop de informatie gestructureerd is en de kwaliteit van informatie. Dat betekent dat het noodzakelijk is om orde te scheppen in zowel het bewaren als het vergeten van informatie. Het is van belang dat de competenties die hierbij horen, zoals ordelijkheid en zorgvuldigheid, ook de waardering krijgen die ze verdienen.

WAARDEN

ZORGVULDIGHEID

ORDELIJKHEID

RECHTSZEKERHEID

“De betrouwbaarheid van informatie van de overheid is een fundament van onze rechtstaat.”

Arie Slob



DIGIMINIMALIST

Als digiminimalist bij het Rijk help je kenniswerkers binnen de overheid op een doelbewuste manier om te gaan met digitale overvloed. Hou je van een opgeruimd digitaal huis? Kun je je verplaatsen in het gedrag van anderen? Denk je graag na over complexe structuren? Als digiminimalist bij het Rijk ben je zowel bezig met op hoog niveau nadenken over de rol van mensen in de structuur van de archieven als het direct toepassen van

alledaagse psychologie. Je helpt ambtenaren een opgeruimde geest te behouden door ordenen en opruimen tot een verrijking van hun werk te maken. Door overbodige prikkels te minimaliseren ontstaat er meer ruimte voor bezinning en reflectie.



DATA ONDERHOUD

Data is een belangrijke grondstof voor de overheid. Door middel van allerlei indicatoren wordt bijvoorbeeld in kaart gebracht of beleid aan de doelstellingen voldoet. Data wordt echter niet alleen gebruikt om de werkelijkheid te beschrijven maar ook steeds meer om te sturen. In 2030 zal onderhoud en controle op de kwaliteit van data daarom een steeds grotere rol gaan spelen. Het gebruik van vervuilde data kan immers tot grote problemen leiden.

wat zien we gebeuren?

Door nieuwe technologie kan er in 2030 steeds meer data over de wereld, haar bewoners en hun gedrag worden vastgelegd. Deze data kan onderzocht worden op patronen en wetmatigheden. Hoopvol wordt vooruit gekeken naar de kansen die deze inzichten zullen bieden om maatschappelijke problemen aan te pakken en bedrijfsvoering te verbeteren. Het adequaat verzamelen, verwerken en delen van data speelt daarom een steeds belangrijkere rol voor de overheid. Data is echter niet alleen een nieuwe manier om de wereld te leren kennen maar ook om haar te besturen. Naarmate data belangrijker wordt in het nemen van beslissingen neemt het belang van databeheer ook toe. Als interventies gevoed worden met data van lage kwaliteit kan dat immers grote consequenties hebben.

welke waarde komt onder druk?

Data heeft iets absoluuts. Het wekt de suggestie van onweerlegbare feiten. Maar zelfs feiten zijn geen weerspiegeling van de werkelijkheid maar gebaseerd op conclusies die grondig of minder grondig getrokken zijn (Brinkgreve, 2017). Er ontstaan risico's als de overheid data niet beschouwd voor wat het is:

abstracties van de werkelijkheid. Data moet daarom altijd voorzien worden van context. Data heeft bovendien ook onderhoud nodig. Het gebruik van vervuilde of slecht onderhouden data kan tot grote problemen leiden terwijl de kwaliteit van data van buitenaf moeilijk te beoordelen kan zijn. Bovendien kan data gevoed worden door menselijke vooroordelen. Door feedback loops in systemen kunnen deze vooroordelen cumulatief worden versterkt.

wat is de gewenste informatiehouding?

Om in 2030 op basis van data invulling te geven aan beleidsdoelstellingen moet het datafundament van het Rijk aan een aantal belangrijke waarden voldoen. Allereerst moeten het fundament en de databronnen *betrouwbaar* zijn. Bovendien moet de data *representatief* zijn voor de werkelijkheid maar moet er tegelijkertijd het besef zijn dat data altijd een abstractie is van de werkelijkheid. Ten slotte is het noodzakelijk dat het besef groeit dat datagedreven werken altijd moet berusten op menselijk beoordelingsvermogen. Daarbij hoort het vermogen om te reflecteren en te werken vanuit ethische principes zodat de *rechtvaardigheid* niet onder druk komt.

WAARDEN

BETROUWBAARHEID

REPRESENTATIVITEIT

INTEGRITEIT

“Het maken van data en algoritmes is politiek werk: je definieert menselijk gedrag en kiest in welke richting je dat gaat bijsturen.”

Maxim Februari



DATAHOEDER

Als datahoeder houd je toezicht op de kwaliteit en houdbaarheid van data die in het beheer van het Rijk zijn en adviseer je de kamer op beleid. Hou je van graven in databases? Kun je uit data en metadata betekenisvolle adviezen destilleren? Kun je goed samenwerken met medewerkers op verschillende niveau's? Dan is de functie bithouder iets voor jou. De datahoeder onderzoekt vragen als: Welke informatie hebben we? Waar komt het vandaan en

waar gaat het naartoe? Wie heeft er toegang tot deze informatie, of zou er toegang tot moeten hebben? Zijn de data in lijn met de publieke waarden die de overheid nastreeft? Op die manier draagt de datahoeder bij aan de kwaliteit van de informatie die het Rijk beheert.



DATA EXPERIMENT

De intelligente systemen van 2030 zullen excelleren in het verwerken van data, identificeren van patronen en maken van prognoses voor de toekomst. Maar hoe gaat de overheid waarborgen dat deze nieuwe technologie in lijn is met de publieke waarden die we nastreven? En hoe voorkomen we dat we steeds weer nieuwe technologie moeten ontwikkelen om de problemen met bestaande technologie op te lossen?

wat zien we gebeuren?

Om invulling te geven aan beleid, denk bijvoorbeeld aan zorg, veiligheid en sociale zekerheid, ontwikkelt de overheid steeds meer eigen informatietechnologie in samenwerking met grote ICT-leveranciers. De overheid heeft echter in toenemende moeite om de omvang en complexiteit van deze projecten te beheersen. Steeds weer blijkt bovendien dat de maatschappelijke effecten van nieuwe technologie moeilijk te voorspellen zijn. Digitale toepassingen zijn bovendien per definitie nooit af. De dominante strategie in de ontwikkeling van nieuwe technologie aan de hand van planning, controle en een 'first time right'-principe heeft in 2030 haar langste tijd gehad.

welke waarde komt onder druk?

De ontwikkeling van grootschalige systemen vanuit een zuiver technologische visie kan leiden tot onzorgvuldig gebruik van publieke middelen. Bovendien kan een te rigide opzet van projecten zonder ruimte om te experimenteren of om fouten te maken ertoe leiden dat de uiteindelijke instrumenten en systemen hun doel voorbij streven of zelfs een averechts effect hebben.

wat is de gewenste informatiehouding?

In een complexe samenleving is het noodzakelijk om voorbij technologisch determinisme te gaan en op nieuwe manieren naar de ontwikkeling van systemen en instrumenten te kijken. Alleen technische kennis is niet voldoende om systemen te ontwikkelen die in lijn zijn met de waarden die we nastreven. Technologische interventies moeten gedreven worden vanuit een visie op een wereld die we willen bouwen. Hierbij zal het werken in interdisciplinaire teams, het leren van experimenten en nauwe samenwerking met gebruikers een belangrijkere rol gaan spelen. Bijvoorbeeld om de implicaties van complexe algoritmen te leren begrijpen. Fouten zijn de opmaat naar een volgende release. De ontwikkelinformatie en *learning cycles* die hierbij gegenereerd worden, vormen een belangrijk onderdeel in de verantwoording van nieuwe systemen en technologie.

WAARDEN

INVENTIVITEIT

CREATIVITEIT

PROPORTIONALITEIT

“We moeten geen dingen maken op basis van wat we kunnen, maar op basis van wat we waardevol vinden.”

prof. Theo Thomassen



DATAPROTOTYPER

Als dataprototyper onderzoek je de consequenties van datagedreven werken en complexe algoritmen door te experimenteren en te leren van prototypen alvorens interventies los te laten in de echte wereld. Door te bouwen en te testen leer je steeds meer over hoe nieuwe technologieën kunnen aansluiten bij de publieke waarden die de overheid nastreeft. Met je design thinking skills vergroot je het lerend vermogen van de overheid.



BELEIDSERFGOED

De informatiehuishouding van het Rijk vormt het collectieve geheugen van de samenleving. In het verleden betekende archiveren het beheer van statische informatie en waren archieven vooral gebaseerd op een schriftcultuur. Maar in de digitale werkelijkheid is ons collectieve geheugen steeds minder statisch en bestaat het potentieel uit een grote rijkheid aan bronnen. Toekomstige generaties kunnen het verleden verkennen alsof ze erbij zijn.

wat zien we gebeuren?

De samenleving verandert in een hoog tempo en historische processen spelen zich in toenemende snelheid af. Deze processen worden in steeds meer data vastgelegd. Spraak kan steeds eenvoudiger omgezet worden in tekst. Op het internet documenteert de samenleving zichzelf. Toch is er een kans dat over 1000 jaar blijkt dat de archieven die nu tot stand komen net zo beperkt zijn als die van de 17e eeuw.

welke waarde komt onder druk?

De paradox van het informatietijdperk is dat naarmate er meer informatie wordt uitgewisseld, er ook meer informatie verloren gaat. Bovendien is informatie steeds meer vloeibaar. In het predigitale tijdperk van brieven, getikte notulen en beleidsstukken was informatie onveranderbaar. Bestanden zijn nooit af en kunnen altijd weer hergebruikt worden. Dat maakt archiveren in het digitale tijdperk een continue uitdaging.

wat is de gewenste informatiehouding?

De uitdaging voor 2030 is hoe het Rijk de schat aan data die beschikbaar is zo duurzaam kan vastleggen dat komende generaties een zo rijk mogelijk archief tot hun beschikking hebben.

Door digitalisering valt er meer in archiefbronnen te ontdekken dan ooit tevoren. Zo is het in 2030 mogelijk om door geavanceerde AI-technologieën en time machines grote hoeveelheden informatie uit complexe historische datasets beschikbaar te maken en nieuwe inzichten te genereren. Deze nieuwe manieren om met informatie om te gaan verandert onze relatie tot het verleden. Dit vergroot de mogelijkheden om archieven aan te wenden om het lerend en reflecterend vermogen van de samenleving te vergroten.

WAARDEN

BETROUWBAARHEID

WIJSHEID

RENTMEESTERSCHAP

“De big data van het verleden kunnen in de toekomst een enorme culturele, economische en maatschappelijke impact hebben.”

prof. Julia Noordegraaf



BELEIDSARCHEOLOOG

Als beleidsarcheoloog maak je steeds weer nieuwe doorsneden door het data erfgoed en reconstrueer je telkens opnieuw de geschiedenis. Je verrijkt zo het collectieve geheugen. Zo zorg je ervoor dat onze recente en minder recente geschiedenis bewaard blijft voor komende generaties. Heb je interesse in digitale geschiedenis? Kun je werken met de vereiste legacy formats? Vind je makkelijk je weg in de taal van computers, en kun je je bevindingen

vervolgens vertalen naar 'mentaal'? Dan is een functie als beleidsarcheoloog iets voor jou. Als beleidsarcheoloog krijg je de kans om met een breed arsenaal aan digitale gereedschappen te werken. Van de spreekwoordelijke harddrive-houweel tot bit-borstel. Zo zorg je ervoor dat we kunnen blijven leren van ons verleden.



BELEIDSCOMPLEXITEIT

Eén van de belangrijkste doelen van de informatiehuishouding van de overheid is dat beleid traceerbaar en verdedigbaar is. De overheid moet kunnen toelichten waarom bepaalde beslissingen worden genomen. De ambtelijke organisatie verantwoordt zich aan hun bewindspersoon en deze verantwoordt zich aan parlement en samenleving. In dit proces hebben alle betrokkenen echter steeds sterker het gevoel overladen te worden met informatie.

wat zien we gebeuren?

In 2030 worden zowel ambtenaren, bestuurders als politici in toenemende mate overladen met informatie. Politici hebben steeds meer moeite om complexe vraagstukken te doorgronden en over alles een standpunt te vormen. Ambtenaren worden opgeslokt door het beantwoorden van vele kamervragen en wob-verzoeken. Daarbij lijkt de waan van de dag steeds bepalender voor welke vraagstukken prioriteit krijgen. Tegenover het gevoel overladen te worden met informatie, staat een grote informatiehonger. Kamerleden halen hun informatie uit alle hoeken en gaten om complexe dossiers binnen korte tijd te doorgronden. Binnen veel departementen bestaat een cultuur van compleet willen zijn. De paradox is dat om goed verantwoording af te kunnen leggen er tegelijkertijd te veel en te weinig informatie is.

welke waarde komt onder druk?

Door de informatieparadox kan de waarde van democratische controle op politieke besluitvorming en het vermogen informatie zorgvuldig te waarderen onder druk komen te staan. In de voortdurende stroom van informatie moeten ambtenaren, bestuurders en politici informatie continu filteren vanuit

politieke en pragmatische overwegingen.

Daar komt bij dat zij onder hoge tijdsdruk deze informatie moeten verwerken omdat hun agenda grotendeels in beslag wordt genomen. Onder hoge stress zijn mensen tot 50 procent minder goed in staat om informatie te verwerken en beoordelen dan personen onder lage stress. Tegelijkertijd moet het besluitvormingsproces als geheel traceerbaar zijn. Door toenemende beleidscomplexiteit groeit het risico dat er gaten in het verhaal zitten.

wat is de gewenste informatiehouding?

De toenemende complexiteit waar het Rijk in 2030 mee te maken heeft dwingt zowel overheden als politici om nieuwe manieren te vinden om op verantwoorde wijze kennis voor beleid te ontwikkelen. Zo moeten zij steeds vaker de inbreng van experts en burgers organiseren. Maar er zijn niet alleen mensen nodig die de complexe materie begrijpen, maar vooral ook de mensen die het aan anderen kunnen uitleggen, die het kunnen vertalen naar interventies. Zij moeten bovendien het gezamenlijke leerproces dat ten grondslag ligt aan de ontwikkeling van beleid zodanig kunnen documenteren dat overwegingen inzichtelijk en navolgbaar zijn.

WAARDEN

TRANSPARANTIE

OPENHARTIGHEID

VERANTWOORDING

“Drowning in information, but starving for knowledge.”

www.technologyandsociety.org



BELEIDSBIOGRAAF

De beleidsbiograaf volgt de ontwikkeling van nieuw beleid van concept tot implementatie en zorgt ervoor dat dat proces op een duidelijke en bruikbare manier wordt vastgelegd. De beleidsbiograaf is de eindverantwoordelijke voor de verslaglegging en archivering van nieuwe beleidslijnen. Ze gebruikt hierbij zo min mogelijk ambtelijke taal, zodat er inclusief wordt gedocumenteerd. Ook zoekt ze naar passende archivering - bijvoorbeeld

door middel van video of audio. Ze legt alle onderhandelingen vast terwijl ze de betrokkenen in hun waarde laat. Zo helpt de beleidsbiograaf de medewerkers van het Rijk om goed geïnformeerd voor de dag te komen en het parlement en burgers om de regering ter verantwoording te roepen.

De beleidsbiograaf waakt voor de informatie-overload en richt zich op de hoofdlijnen tussen de ruis.



BELEIDSVERNETWERKING

Grote maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering, migratie en toenemende ongelijkheid vragen van de overheid dat ze verhalen ontwikkelt over de manier waarop we in de toekomst leven en werken. Deze vraagstukken vereisen steeds vaker interdisciplinaire samenwerkingen waarin niet alleen de overheid betrokken is maar ook de wetenschap, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven.

wat zien we gebeuren?

Hoopvol wordt er uitgekeken naar de kansen die in 2030 ontstaan door interdisciplinair, over de schotten heen en met behulp van intelligente systemen grote maatschappelijke vraagstukken op nieuwe manieren te benaderen. De overheid richt zich hierbij steeds meer op samenwerking tussen overheidsorganisaties, bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers. Deze samenwerkingen overstijgen bovendien vaker de landsgrenzen.

Verschiedende organisaties, zowel binnen als buiten het Rijk, werken echter met verschillende systemen waardoor er binnen dit type samenwerkingen nauwelijks sprake is van gedeeld informatiebeheer. Het gevolg is dat er allerlei *workarounds* geïntroduceerd worden om toch op een soepele manier informatie uit te kunnen wisselen

welke waarde komt onder druk?

Variatie en complexiteit zijn in een bureaucratie moeizaam omdat een bureaucratie juist berust op uniformiteit. Alles moet worden ondergebracht in logische systemen en processen. Echter, in de toekomstige context zijn niet alle processen te standaardiseren.

Om grote toekomstige maatschappelijke vraagstukken effectief aan te pakken, is er ook ruimte nodig voor iteratieve processen waarbij veel interactie tussen verschillende organisaties noodzakelijk is.

wat is de gewenste informatiehouding?

Om daadwerkelijk beleid te maken vanuit grote vraagstukken die de afzonderlijke organisaties overstijgen, moet ook het informatiebeheer rond deze grote vraagstukken georganiseerd zijn. Om vanuit het vraagstuk en niet vanuit de organisatie te werken zijn bovendien nieuwe rollen en instrumenten nodig. Enerzijds kunnen deze instrumenten als doel hebben de effectiviteit van beleid te vergroten. Maar bovenal vergt het werken in netwerken een houding waarin de nadruk op controle, toezicht en standaarden vervangen wordt door een nadruk op vertrouwen, menselijke relaties en tolerantie voor onzekerheid.

WAARDEN

EFFECTIVITEIT

INTEGRALITEIT

SAMENWERKING

“Een ideale overheid denkt vanuit vraagstukken. Niet vanuit regels of organisaties.”

Arre Zuurmond



ZWERM FACILITATOR

We gaan de complexe problemen in de samenleving steeds meer in interdisciplinaire netwerken van professionals met steun van AI en data te lijf. Deze netwerken zijn georganiseerd aan de hand van de principes van een ecosysteem. Als zwermfacilitator weef je netwerken van mensen en machines aan elkaar en onderhoud je de verbindingen gedurende de doorlooptijd van projecten. Je maakt bovendien de informatie

binnen de zwerm inzichtelijk door nieuwe instrumenten. Ben je een mensenmens én een computermens? Kun je zowel werkgeschillen slechten als passende AI oplossingen cureren? Dan is een functie als zwermfacilitator iets voor jou.



INFORMATIEHOUDING 2030 RELATIONEEL REFLECTEREN

PUBLIEKE SPOREN

De informatiehuishouding van het Rijk omvat een steeds uitgebreidere verzameling van informatie over burgers. De burger wordt zo zelf steeds zichtbaarder en transparanter voor de overheid. Maar ook op andere plekken worden steeds meer bewegingen en activiteiten van burgers geregistreerd. Dit vraagt in 2030 om een nieuwe rolverdeling tussen overheid en burger bij het beschermen van identiteit en persoonlijke levenssfeer.

wat zien we gebeuren?

Burgers worden zich er meer bewust van dat elke stap in de digitale wereld, en steeds meer ook in de fysieke wereld, wordt vastgelegd. Hoe deze sporen eruit zien, waar ze worden opgeslagen en wie er toegang tot heeft, zijn allemaal vragen die in veel gevallen niet te beantwoorden zijn. Dat de databank aan sporen per dag groeit maakt ze nog ondoordringelijker. Een reactie die veel burgers op dit fenomeen hebben en zullen hebben is die van bewuste onnozelheid. Zolang je er niet te veel aan denkt zul je er in de meeste gevallen niets van merken. Ondertussen zullen andere burgers hun gedrag meer en meer aanpassen aan deze continue 'track & trace'-praktijken. Enerzijds door diensten te gaan gebruiken die beloven zorgvuldiger om te gaan met hun privacy. Anderszijds door hun gedrag te censureren en hun digitale voetafdruk te beperken.

welke waarde komt onder druk?

De overheid kan in 2030 door het koppelen van bestanden, verschillende deelidentiteiten (belastingbetaler, werknemer, zorggebruiker) van burgers steeds meer samenbrengen tot één holistisch burgerbeeld. Zo kan ze haar dienstverlening verbeteren en effectiever

handhaven. Het is tegelijkertijd ook de taak van de overheid om de persoonlijke levenssfeer van burgers te beschermen. Omdat digitale data en informatie erg moeilijk te vernietigen is en datalekken nooit helemaal uit te sluiten zijn, is die bescherming moeilijk te waarborgen.

wat is de gewenste informatiehouding?

Voor burgers wordt het steeds minder duidelijk wie bij de overheid welke informatie over hem bezit en op basis van welke informatie iemand tot een besluit komt. Voor een leefbare samenleving is het in 2030 van belang dat burgers de *black box* kunnen openen. De bureaucratische manier om vertrouwen te bevorderen is transparantie. In 2030 zouden burgers meer inzicht moeten hebben in de doelen waarvoor persoonsgegevens worden gebruikt en de wijze waarop informatie gedeeld en gekoppeld wordt.

WAARDEN

BESCHERMING

GEHEIMHOUDING

VRIJHEID

“Je moet ervan kunnen uitgaan dat je privacy gerespecteerd wordt in Nederland. Net zoals je bij voedsel ervan uit moet kunnen gaan dat er geen dioxine in je kip zit.”

Marleen Stikker



VERHAALHALER

Als verhaalhaler kom je namens de samenleving op voor de informatierechten van burgers, zowel binnen als buiten de overheid. Heb je interesse voor internationaal informatierecht? Een functie als verhaalhaler vereist integriteit en het vermogen om onafhankelijk te opereren. Je gaat zowel aanvragen van burgers onderzoeken als zelf het onrecht achterna. Waar nodig komt de verhaler op voor het recht om vergeten te worden, bijvoorbeeld

wanneer ex-patiënten benadeeld worden bij het aanvragen van een zorgverzekering. Als verhaalhaler bescherm je de privacy, veiligheid en autonomie van Nederlandse burgers.



PUBLIEKE ONGANG

De overheid bestaat voor burgers steeds meer uit een verzameling systemen, portalen en websites. Burgers hebben zelden nog direct contact met een ambtenaar waardoor de nadruk steeds meer ligt op gemedieerd vertrouwen (de Mul, 2015). Dit stelt steeds hogere eisen aan informatie, in het bijzonder voor de minder competente burger die juist in hoge mate van de overheid afhankelijk is.

wat zien we gebeuren?

In een snel veranderende wereld wordt het steeds belangrijker dat je als burger je weg kunt vinden, dat je begrijpt hoe systemen werken en dat je weet waar je terecht kunt met vragen. Er ontstaan nieuwe scheidslijnen tussen de mensen die hier vaardig in zijn en de mensen die hier moeilijker in kunnen meekomen. Doordat steeds meer zaken digitaal georganiseerd zijn, kunnen laaggeletterden, mensen met een beperking en digibeten vaak moeilijker meekomen en hebben zij moeite om een beroep te doen op (maatschappelijke) voorzieningen. Het aanvragen van subsidie, de belasting aangeven, en het begrijpen van de *terms of services*; het brengt deze groep in de problemen. Het zijn steeds vaker de wijkteams, maatschappelijk werkers en vrijwilligers die dagelijks bezig zijn hun cliënten door de complexe systemen te loodsen.

welke waarde komt onder druk?

In een democratische rechtstaat moeten burgers er vertrouwen in hebben dat ze gehoord worden en dat de belangen van burgers centraal staan. Maar burgers ervaren dat vaak anders. De oorzaak lijkt er vooral in

te liggen dat de systemen ontwikkeld worden voor een modelburger die die steeds rationeel handelt, voldoende kennis heeft om goede keuzes te maken en voldoende redzaam is om met de regels en met de overheid om te gaan (WRR). In het denken over hoe de relatie met burgers versterkt moet worden, wordt daarom vooral gedacht vanuit transparantie en het recht op informatie. Verschillen in vermogens om echt iets met deze informatie te kunnen doen, lijken in 2030 echter van groter belang. Informatie moet niet alleen toegankelijk maar ook bruikbaar en begrijpelijk zijn. De mensen die beleid maken over informatie denken op een andere manier dan de mensen waar die informatie terecht moet komen.

wat is de gewenste informatiehouding?

Variatie in mensen moet in 2030 het startpunt zijn in het vormgeven van informatie. Continu moet de balans worden gezocht tussen standaard en diversiteit. Hoe groter onze kennis over de mens, hoe duidelijker het wordt dat ieder mens verschilt. Veranderende technologie laat het bovendien meer en meer toe om uit te gaan van de uniciteit van mensen. De 21e eeuw is niet de gestandaardiseerde wereld van de vorige eeuw.

WAARDEN

GELIJKWAARDIGHEID

INCLUSIVITEIT

DIVERSITEIT

“Soms is het juist de overheid die mensen minder redzaam maakt, omdat ze onvoldoende rekening houdt met verschillen in het doenvermogen van burgers.”

WRR



VERBEELDDENKER

Als verbeelddenker maak je de abstracte, technische relatie tussen burger en overheid concreet door het te verbeelden. Ben je creatief en artistiek ingesteld? Kun je kaas maken van complexe informatie? Dan is een functie als verbeelddenker iets voor jou. Als verbeelddenker help je burgers om grip te krijgen op complexiteit door voor hen de essentiële informatie in beelden te vatten. Je verdiept je in de verschillende denkstijlen van mensen en speelt in op de

neurodiversiteit van de samenleving. Door de nadruk te leggen op het gebruik van informatie vergroot je het doenvermogen van burgers. Burgers zijn immers niet altijd slim, daadkrachtig en rationeel



INFORMATIEHOUDING 2030 RELATIONEEL VOORUITKIJKEN

PUBLIEKE OPINIE

Een goede informatiehuishouding vervult een spilfunctie in een democratie. Het maakt het vormen van tegenmacht mogelijk en legt de basis voor een vitaal publiek en politiek debat. Er zijn steeds grotere zorgen over de invloed die digitalisering heeft op het functioneren van de democratie. In de wereld van 2030 staat door desinformatie, desintegratie en despotisme het proces van waarheidsvinding en daarmee het publieke debat onder druk.

wat zien we gebeuren?

De mate waarin burgers mee kunnen doen aan het democratisch proces hangt samen met hun mogelijkheden om informatie over de wereld te bevatten en daar ideeën over te vormen. Dat heeft niet alleen te maken met hun eigen bekwaamheid, maar ook met het soort informatie wat hen in het dagelijks leven bereikt. Maar in de digitale werkelijkheid van 2030 is het een continue uitdaging om ervoor te zorgen dat informatie authentiek, integer en betrouwbaar is.

welke waarde komt onder druk?

De basis van onze democratie is kennis die min of meer gemeenschappelijk is. Door fenomenen als desinformatie, desintegratie en despotisme komt deze gedeelde basis steeds meer onder druk te staan. Zo drijft het publieke debat weg van de inhoud en raakt het doel van de democratie - het inclusief maar effectief besturen van de staat - voorbij te gaan aan de inspanningen van individuen en partijen in de race om het politieke spel te 'winnen'. Het sentiment en de populaire mening wint het daarbij van de publieke opinie en een vitaal open debat.

wat is de gewenste informatiehouding?

In 2030 zullen er steeds meer vragen zijn rond de rol en verantwoordelijkheid die de overheid draagt in waarheidsvinding. Het lijkt echter een misvatting dat desinformatie opgeheven kan worden door meer feiten over mensen uit te strooien. Mensen zijn geen calculerende wezens die alleen maar rationele en afgewogen beslissingen maken.

Voor een vitaal publiek en politiek debat is het belangrijk om op nieuwe manieren met kennis om te gaan. Zo kan het overbrengen van kennis door beelden, metaforen en verhalende technieken belangrijker worden om mensen mee te nemen in de grote verhalen voor de toekomst en debat te voeden. Vanuit de waarden van een democratische rechtstaat is aandacht voor verschillende werkelijkheden hierbij essentieel.

Om je als burger in een kennisgedreven democratie te bewegen zijn bovendien bepaalde informatievaardigheden nodig. Zo is het belangrijk dat jonge mensen leren over hun natuurlijke neiging tot 'confirmation bias' en leren actief op zoek te gaan naar perspectieven die niet direct je eigen wereldbeeld bevestigen.

WAARDEN

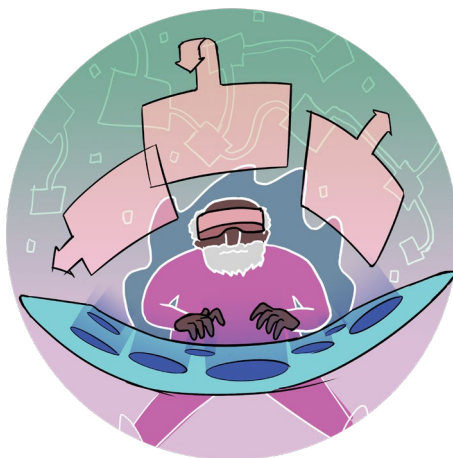
ONPARTIJDIGHEID

DIALOOG

TEGENKRACHT

“Door het ontbreken van debat grijpt politiek vaak te laat in. Daardoor voelen burgers zich overvallen.”

Herman Tjeenk Willink



RIJKSSCENARIST

Als rijksscenarist binnen de overheid heb je als taak de grote verhalen voor de toekomst inleefbaar te maken in verhalen, film en games, zodat mensen in staat zijn zich een oordeel te vormen over wat mogelijk komen gaat en de mogelijke consequenties van bepaalde beleidskeuzes. Essentieel hierbij dat je de toekomst altijd vanuit verschillende werkelijkheden en perspectieven verbeeldt.

03

TOOLS, OMGEVINGEN ROUTINES EN BEROEPEN

In de voorgaande delen is verkend hoe het Rijk op het veranderende landschap van informatie wil anticiperen en welke waarden en ethische aspecten daarbij extra aandacht verdienen. Deze ambities werden beschreven aan de hand van de gewenste informatiehoudingen van het Rijk. In dit deel wordt aan de hand van nieuwe concepten onderzocht wat deze houdingen in de toekomst voor medewerkers en werkprocessen zouden kunnen betekenen. Er wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen tools, omgevingen, routines en beroepen. Een volledig overzicht van ideeën is te vinden in appendix A.

De informatiehuishouding van het Rijk zal nooit te vangen zijn in één overkoepelende oplossing. In plaats daarvan moeten we nadenken in ecosystemen van betekenisvolle interventies die elkaar in samenhang versterken. Dit heeft geresulteerd in de ontwikkeling van de volgende vier toekomstconcepten waarin verschillende ideeën worden samengebracht:

concept 1 / Datacampus van het Rijk

concept 2 / De Hal der Beleidslijnen

concept 3 / Departement van Buitengewone Vraagstukken

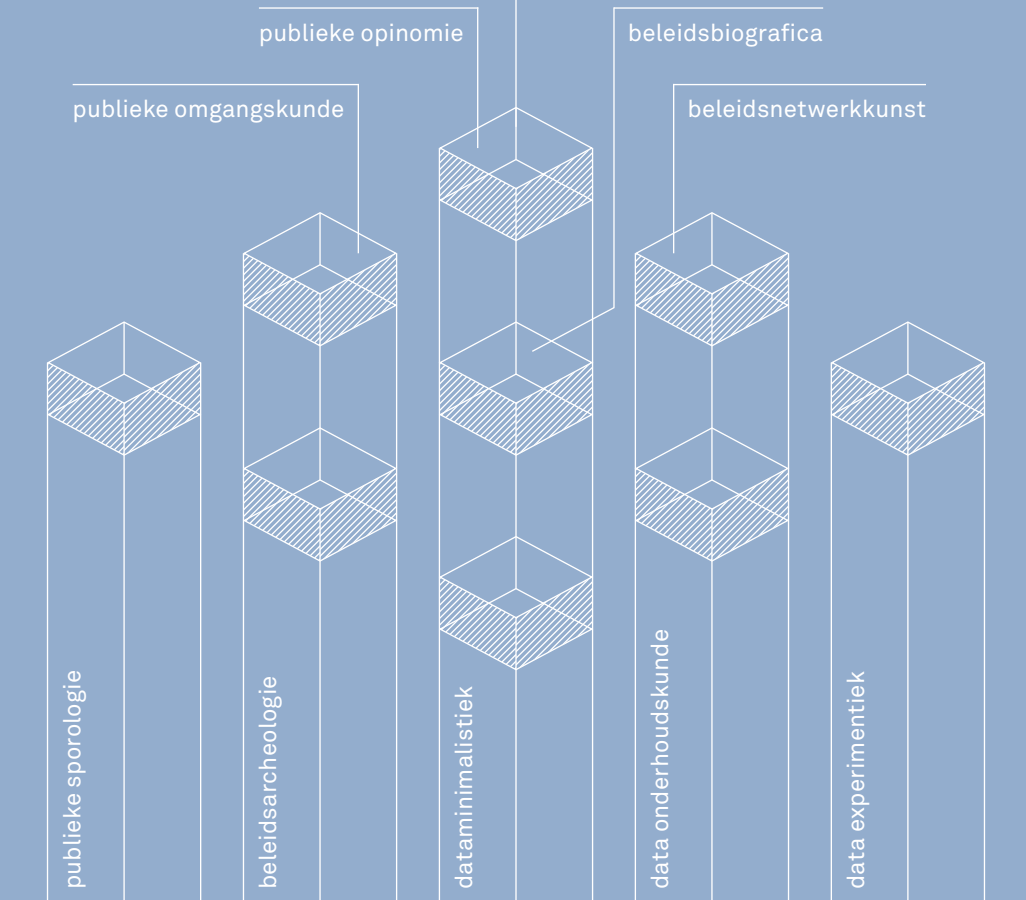
concept 4 / Contactpunt Rijksopenheid

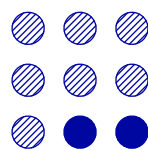
Deze concepten sluiten aan op de transitiepaden die in het vierde deel van dit boekje beschreven worden. In een volgende fase kunnen de uitgewerkte concepten getest worden in transitie-experimenten binnen departementen en uitvoeringsorganisaties.

internationaal onderzoeksnetwork



datafaculteiten van het rijk





DATA CAMPUS VAN HET RIJK

Op de Datacampus leren ambtenaren met informatie werken volgens de nieuwste principes. Beginnende ambtenaren volgen er een verplicht onboarding-traject, maar ook de gevestigde orde kan er terecht om up-to-date te blijven.

datadenken in werkwijze

De Datacampus heeft als doel nieuwe werkwijzes en richtlijnen omtrent het omgaan met informatie te blijven ontwikkelen en te integreren in het Rijk. Ambtenaren leren er de gewenste informatiehouding en zo ontstaat er uniformiteit in de omgang met data. Op de campus leren ambtenaren praktische vaardigheden, zoals digimimalisme en samenwerken met AI. Daarnaast duiken ze ook in de data-ethiek en filosofie, zodat er een cultuur ontstaat waarin ambtenaren kritisch durven te kijken naar de nieuwste ontwikkelingen en de impact hiervan.

negen faculteiten

De Datacampus is opgebouwd uit negen faculteiten welke gebaseerd zijn op de negen informatiehoudingen die in het framework zijn gedefinieerd. Elke faculteit organiseert cursussen, lessen en lezingen voor ambtenaren. Naast het delen van kennis, zijn de faculteiten ook verantwoordelijk voor het ontwikkelen van nieuwe kennis. Onderzoeksgroepen van iedere faculteit bestuderen de laatste ontwikkelingen rondom informatiehuishoudingen en experimenteren met nieuwe werkwijzes en richtlijnen. Hiertoe zijn samenwerkingen opgezet met specialisten en vooraanstaande informatie-

instituten over de gehele wereld. De campus vormt hiermee een belangrijke poort tussen praktijk en wetenschap.

leerruimte

Er zullen steeds weer nieuwe competenties nodig zijn om mee te kunnen komen in het bewegende informatielandschap. Daarom kunnen ambtenaren na het onboarding-traject blijvend terugkeren op de Datacampus om zichzelf te blijven ontwikkelen. Hiervoor krijgt elke ambtenaar per maand een verplichte campusdag. Ambtenaren bepalen zelf hoe zij deze dag willen invullen. Hij of zij kan bijvoorbeeld een lezing of een cursus volgen, meedoen aan een intervisiesessie of op safari gaan naar inspirerende informatie-instituten buiten het Rijk.

roadmap

2022 / Bewustzijn creëren over belang informatie en informatiehuishouding. Nieuwe medewerkers krijgen datales.

2025 / Elk departement heeft een eigen dataschool. De datascholen hebben samenwerkingen opgezet met vooraanstaande informatie-instituten in Europa. Ook krijgen medewerkers ruimte in hun agenda om bij te leren, misschien vooralsnog voornamelijk via MOOCs.

3.1 CONCEPT 1 / SCENARIO

stap 1

begin van de introductieweek

Na zijn studie Network Management is Amir (26) aangenomen bij het Ministerie van Internationale Collaboraties. In zijn eerste week volgt hij de verplichte introductieweek op de Datacampus. Amir wordt ingedeeld in een interdepartementeel groepje met andere starters. Zo leert hij direct mensen buiten zijn departement kennen. Het groepje krijgt een mentor toegewezen die hen deze week zal begeleiden. Bij hun mentor kunnen ze terecht met al hun vragen.

stap 2

rondleiding over de datacampus

Als eerste krijgen Amir en zijn groepje een rondleiding van hun mentor langs de negen faculteiten van de Datacampus. Om te kunnen leren hebben mensen niet alleen ruimte in hun agenda nodig, maar ook ruimte in het hoofd en een fysieke leerruimte (Vermeulen, 2019). Daarom zijn de faculteiten fysieke ruimtes gebouwd bovenop de huidige departementsgebouwen van het Rijk. De departementsgebouwen zijn met elkaar verbonden, zo wordt de Datacampus een geheel. Daarmee is de campus naast een functioneel kenniscentrum ook een symbolische uitdrukking van de eenheid én de verscheidenheid van de Rijksoverheid. Elke faculteit heeft een specialiteit, dan weet je altijd waar je terecht kunt met vragen of ideeën. Amir is met name geïnteresseerd in de faculteit Beleidsnetwerkkunst, tijdens zijn studie heeft hij een aantal interessante onderzoeken gelezen van deze faculteit.

stap 3

elke dag een dataworkshop

In deze eerste, intensieve week leert Amir hoe het Rijk samenwerkt met data en AI en wat de nieuwste richtlijnen en ontwikkelingen zijn op het gebied van informatiehuishouding. Elke dag van de introductie heeft een thema, zoals digiminimalisme, experimenteren met data of data-ethiek. Iedere dag volgen ze in de ochtend een lezing en in de middag een toegepaste les binnen dat thema. De toepassing vindt plaats in een digitale sandbox-omgeving. Hier kunnen Amir en zijn groepje experimenteren met verschillende parameters en interventies en daar direct een gesimuleerde impact van zien op de informatiehuishouding van het Rijk.

stap 4

doorleren op de datacampus

Na de introductieweek gaat Amir aan de slag bij zijn eigen Ministerie, maar hij komt nog vaak langs op de Datacampus. Elke maand heeft hij een verplichte dag in zijn rooster waarop hij lezingen en workshops kan volgen over de nieuwste ontwikkelingen. Ook heeft Amir altijd de mogelijkheid om met zijn vragen langs te komen bij één van de experts of zijn mentor. De Datacampus beschikt daarnaast over de eerder genoemde sandbox-omgevingen, als Amir nieuwe ideeën wil testen kan hij daar terecht. Amir wil graag betrokken blijven bij nieuwe ontwikkelingen en bijdragen aan innovatieve onderzoeken. Hij schrijft zich daarom in voor de Summerschool van de faculteit Beleidsnetwerkkunst, zodat hij wordt opgeleid tot zwermonderzoeker.

1



2



3



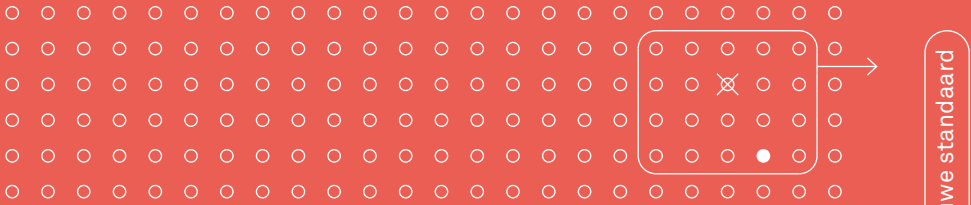
4

< experts

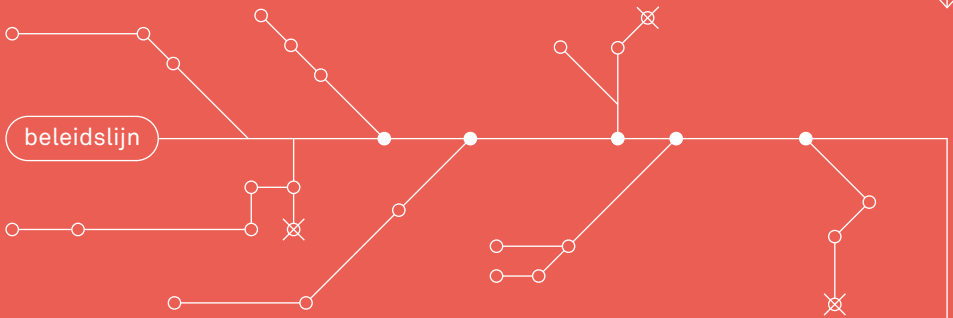
Zomerschool
schrijf je in!



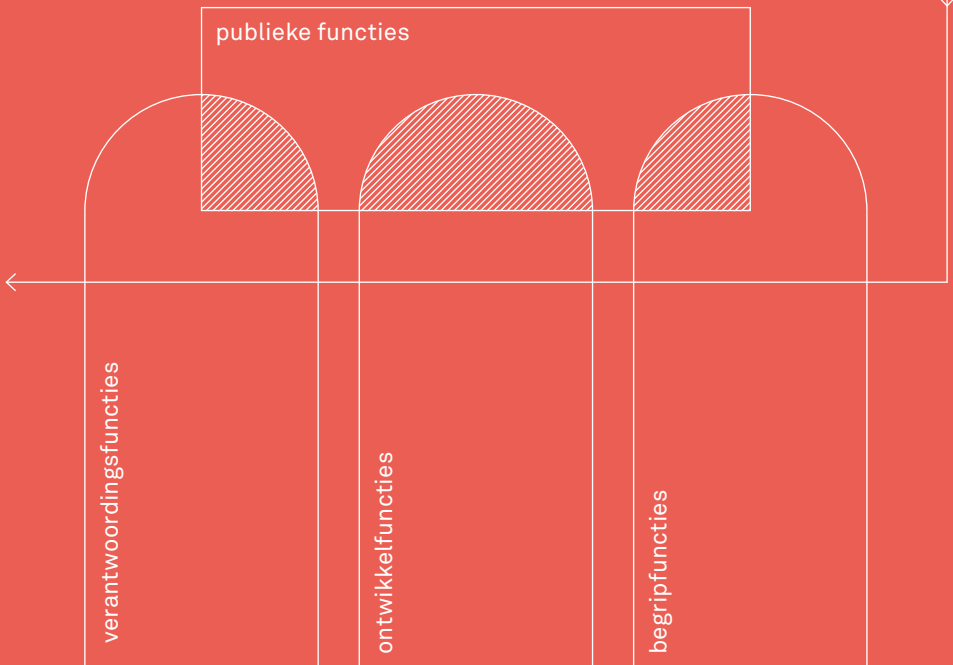
beleidsdata van uitvoerende macht

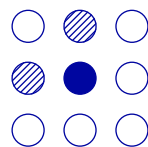


afdeling beleidsbiografie



hal der beleidslijnen





DE HAL DER BELEIDSLIJNEN

In de Hal der Beleidslijnen wordt de grote hoeveelheid informatie die door de uitvoerende macht is gegenereerd vertaald naar overzichtelijke, bruikbare verhaallijnen. Politici in de kamer kunnen beleidsvorming zo sneller doorgronden en de uitvoerende macht kan zich zo eenvoudiger verantwoorden.

afdeling beleidsbiografie

De Hal der Beleidslijnen is een digitale omgeving die wordt samengesteld door de Afdeling Beleidsbiografie, een team van onafhankelijke beleidsbiografen dat nauw samenwerkt met AI. Deze afdeling bestudeert de wijze waarop beleid is gevormd en legt dit op een objectieve, bruikbare manier vast. Dit betekent dat onderliggende informatie, de herkomst hiervan en beargumentatie van gemaakte keuzes in kaart worden gebracht, maar bijvoorbeeld ook mislukte zijsporen die zijn ingeslagen en tegengestelde informatie.

verslaglegging van hoofdlijnen

De beleidsbiografen waken voor informatie-overvloed en richten zich op de hoofdlijnen tussen de ruis. Enerzijds zorgen zij ervoor dat politici in de kamer zo sneller beleidsstukken kunnen doorgronden. Anderzijds kan de uitvoerende macht zich zo eenvoudiger verantwoorden en krijgen zij zo inzicht in de volledigheid van hun beleid. Daarnaast verplicht de Wet Openbaarheid en Bestuur beleidsbiografen ook om bepaalde delen van de Hal open te stellen voor het publiek. Zo kunnen journalisten en burgers beleidsvorming doorgronden, een standpunt vormen en deelnemen aan het publieke debat.

multimediale systematiek

Voor het inzichtelijk archiveren van informatie gebruiken beleidsbiografen de zogenaamde Nieuwe Standaard, een multimediale communicatiesystematiek die uitgaat van menselijke vermogens zoals leesnelheden en verwerkingsprincipes. Alle medewerkers van het Rijk worden ondersteund door AI om hun informatie volgens de Nieuwe Standaard te archiveren, zodat beleidsbiografen de informatie goed kunnen verwerken. De beleidsbiografen documenteren beleidslijnen vervolgens via verschillende media, zodat er inclusief gedocumenteerd wordt. Er is bijvoorbeeld ook een fysieke Hal der Beleidslijnen waarin beleidslijnen door middel van VR kunnen worden ervaren.

roadmap

2022 / Per departement wordt een team van beleidsbiografen samengesteld. Deze brengen de beleidsvorming in kaart, zodat het departement zich goed kan verantwoorden naar de Kamer.

2025 / Beleidsbiografen vormen een onafhankelijk afdeling. De afdeling voert de Nieuwe Standaard in. Medewerkers van het Rijk zullen vanaf nu moeten archiveren volgens deze systematiek.

3.2 CONCEPT 2 / SCENARIO

stap 1

fractievergadering

Kamerlid Noa (36) begint op maandagochtend met een fractievergadering. Hier bespreekt de fractie met behulp van de digitale Hal der Beleidslijnen wat ze van de plannen en nieuwe wetten van de regering vinden. De meeste onderwerpen bekijken ze snel vanuit de modus 'vogelvluchtperspectief', die kort de onderliggende beargumentatie van het beleid laat zien en de verwachte impact. Bij onduidelijkheden of onenigheden duiken ze iets meer de diepte in van de beleidslijn. Als ze met behulp van AI niet alle antwoorden op hun vragen kunnen vinden, noteert Noa een aantal vragen die ze later deze week aan de betrokken staatssecretaris wil stellen.

stap 2

voorbereiden op een debat

Morgen is er in de Tweede Kamer een debat over de Wet Luchtmobilititeit (WLM), een wet die is opgesteld na de vele klimaatmarsen die plaatsvonden in de jaren '20. Noa en haar fractie willen in de plenaire vergadering een amendement indienen op de WLM. Noa heeft als taak gekregen om dit voorstel te presenteren. Om zich voor te bereiden op het debat en mogelijke vragen en tegenargumenten op het wetswijzigingsvoorstel goed te kunnen weerleggen, gaat Noa naar de fysieke Hal der Beleidslijnen. Hier kan ze de ontwikkeling van het beleid ervaren via VR. Dit helpt Noa bij het vinden van goede onderbouwing voor het voorstel en inspireert haar tot een duidelijk verhaal dat ze kan presenteren aan de Kamer.

stap 3

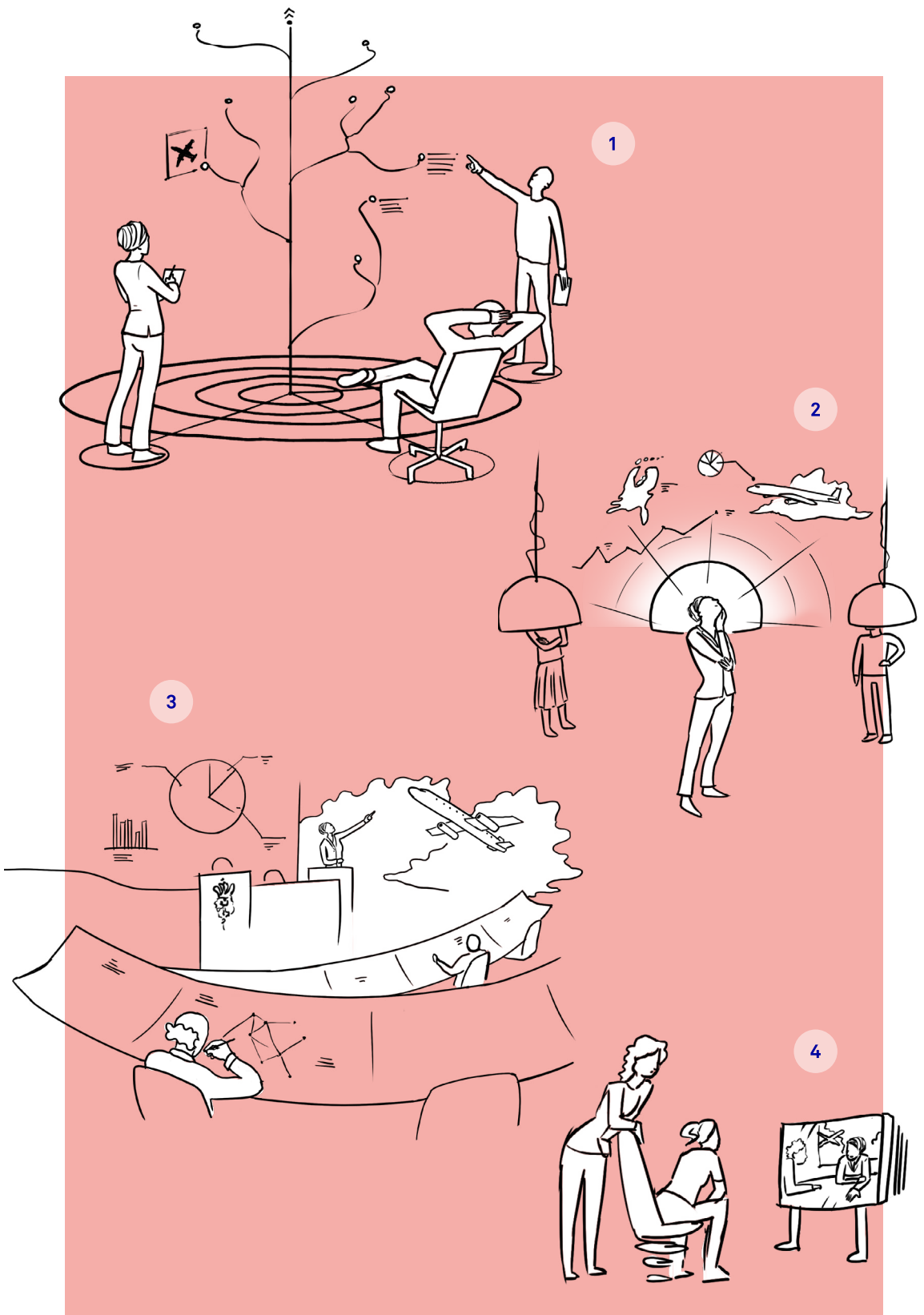
plenaire vergadering

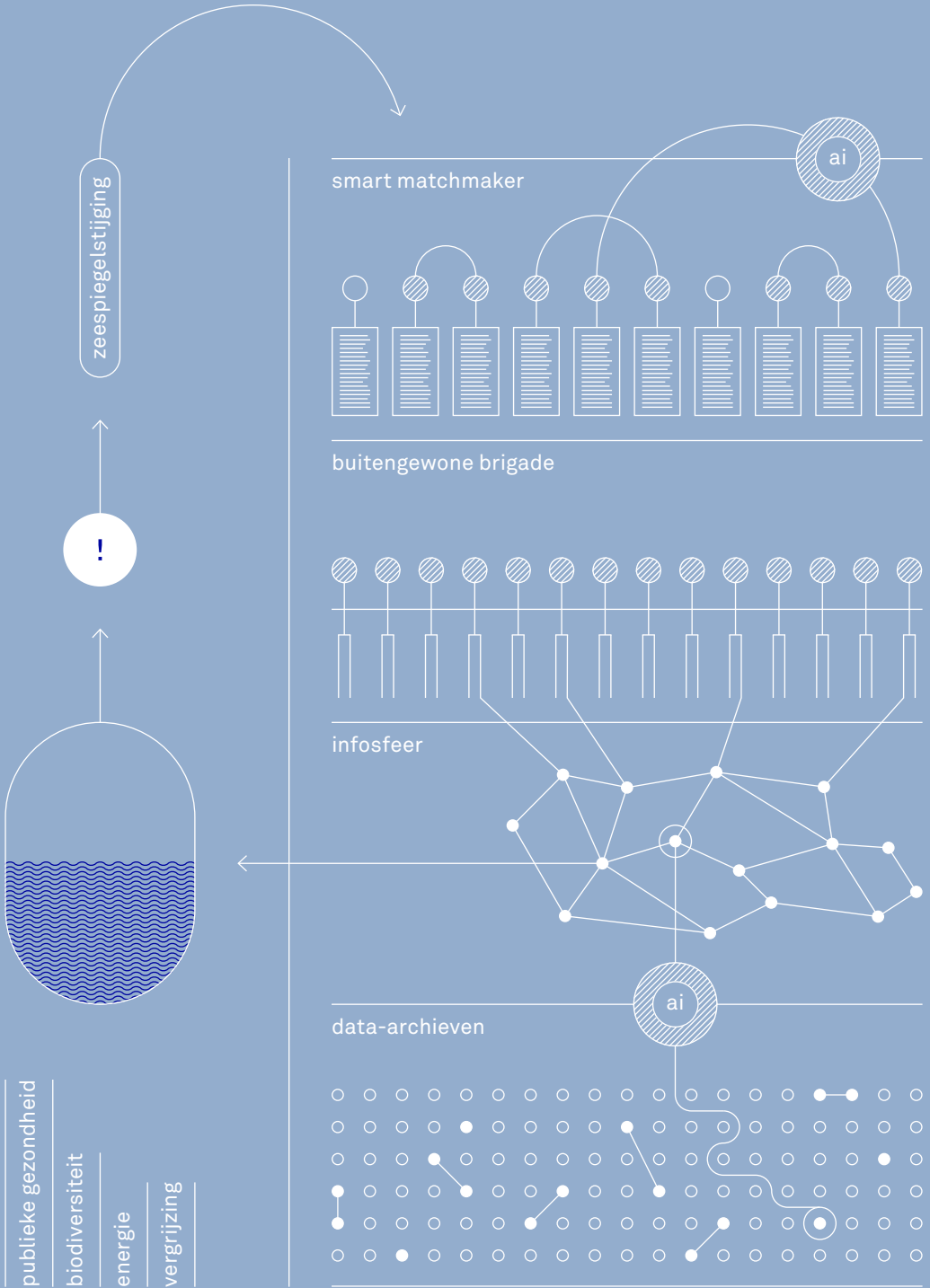
In de plenaire vergadering van de Tweede Kamer legt Noa het wetswijzigingsvoorstel voor. De Hal der Beleidslijnen heeft een speciale functie om interactieve presentaties te geven aan de Tweede Kamer. Met behulp van deze functie neemt Noa de kamerleden mee door de beleidslijn, zo kan ze het voorstel goed beargumenteren. Kamerleden kunnen tegelijkertijd in de Hal vragen stellen. Deze worden soms al direct beantwoord door artificial intelligence dat de beleidslijn doorzoekt. Als vragen niet beantwoord worden, kunnen deze aan het eind van Noa's presentatie aan haar worden gesteld. De andere leden van de Kamer kunnen haar ondersteunen door mee te zoeken naar antwoorden in de Hal de Beleidslijnen.

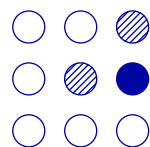
stap 4

dingen worden duidelijk door

In de avond is Noa uitgenodigd om het voorstel voor de wetswijziging toe te lichten in het programma Dingen Worden Duidelijk Door (DWDD) van de publieke omroep. In dit programma verantwoordt een kamerlid of bewindspersoon nieuw beleid naar de samenleving. Hiervoor gebruiken ze vaak het deel van de Hal der Beleidslijnen dat open is voor het publiek. Via dit deel kunnen de kamerleden of bewindspersonen met behulp van onder andere videofragmenten en visualisaties beleidsvorming uitleggen aan burgers. Burgers kunnen meekijken in de Hal en ook zij kunnen vragen stellen welke door AI of in het programma worden beantwoord.







DEPARTEMENT VAN BUITENGEWONE VRAAGSTUKKEN

Het Departement van BuVa verbindt verschillende overheidsorganisaties, bedrijven, wetenschappers en burgers rondom een maatschappelijk, toekomstgericht vraagstuk.

vraagstukgericht

Het Departement van BuVa zet tijdelijke samenwerkingen op rond grote thema's als zeespiegelstijging, biodiversiteit en publieke gezondheid. Deze vraagstukken van de toekomst zijn complex en zullen moeten worden aangepakt door een overheidsoverstijgend multidisciplinair team (de Buitengewone Brigade). Het Departement van BuVa houdt toezicht op de richting van het project en coacht de brigade in deze nieuwe samenwerkingsvorm.

smart matchmaking

De brigade wordt samengesteld door de Smart Matchmaker. Deze genereert vruchtbare horizontale verbindingen tussen individuen binnen en buiten het Rijk die kunnen bijdragen aan het doel van het vraagstuk op basis van toekomstig potentieel, expertise, ervaringen, vaardigheden en persoonlijkheid. De Smart Matchmaker haalt deze persoonsgegevens uit de Rijkstalenten Database, een overzicht met projectresultaten en eigenschappen van ambtenaren, maar ook uit publieke systemen als LinkedIn. Ook tijdens projecten blijft de Matchmaker actief zoeken naar interessante samenwerkingsmogelijkheden.

informatiebeheer in de infosfeer

De grote hoeveelheid informatie rondom het vraagstuk moet worden beheerd, aan elkaar worden verbonden en worden uitgewisseld. Dit gebeurt in de infosfeer, een afgeschermd digitale omgeving die alleen toegankelijk is voor de Buitengewone Brigade en het Departement van BuVa. Hierin wordt enerzijds informatie toegevoegd door de brigade en anderzijds doorzoekt AI het Rijksarchief en opengestelde databases naar relevante informatie en verbanden. Deze informatie komt vervolgens bij betrokken brigadiers terecht die controleren of de informatie op de juiste locatie in de infosfeer is toegevoegd en of deze tot nieuwe inzichten leidt.

roadmap

2022 / Vraagstukgericht werken wordt ingezet voor bepaalde thema's. Er wordt gewerkt aan breed inzetbare formats voor langetermijnopslag.

2025 / De Minister voor Langetermijn Zaken wordt aangesteld, onafhankelijk van departementen. Artificial Intelligence wordt getraind om informatie over grote thema's te filteren en te zoeken naar nieuwe verbanden.

3.3 CONCEPT 3 / SCENARIO

stap 1

minister van langetermijnzaken

Indra (43) is samenwerkingscoach bij het Departement van Buitengewone Vraagstukken. Vanochtend heeft de Minister van Langetermijnzaken de urgentie van het vraagstuk 'zeespiegelstijging' getoond en het Departement van BuVa opgedragen om een overheidsoverstijgend team, een Buitengewone Brigade, samen te stellen rondom dit thema. Indra en haar team stellen deze brigade samen met behulp van de Smart Matchmaker. Daarnaast is het Departement van BuVa ook verantwoordelijk voor het opzetten van een digitale infrastructuur om de brigade te ondersteunen: de infosfeer.

stap 2

nieuwe samenwerkingsvormen

De Buitengewone Brigade bestaat uit medewerkers van overheidsorganisaties, bedrijven, wetenschappers en burgers - op zowel lokaal als globaal niveau. Dit vraagt om nieuwe manieren van samenwerken. Indra is opgeleid om de brigade hierin te coachen en ze helpt werkgeschillen op te lossen. De Buitengewone Brigade krijgt toegang tot technisch hoogstaande vergader- en samenwerkruimtes. Deze ruimtes zijn verspreid over de wereld, zodat het gemakkelijk is voor teamleden om samen te werken op afstand. Indra is op de achtergrond aanwezig bij dergelijke besprekingen om het sociaal kapitaal te monitoren en te waarborgen: vertrouwen, respect, behulpzaamheid, normen en de dynamiek tussen mensen.

stap 3

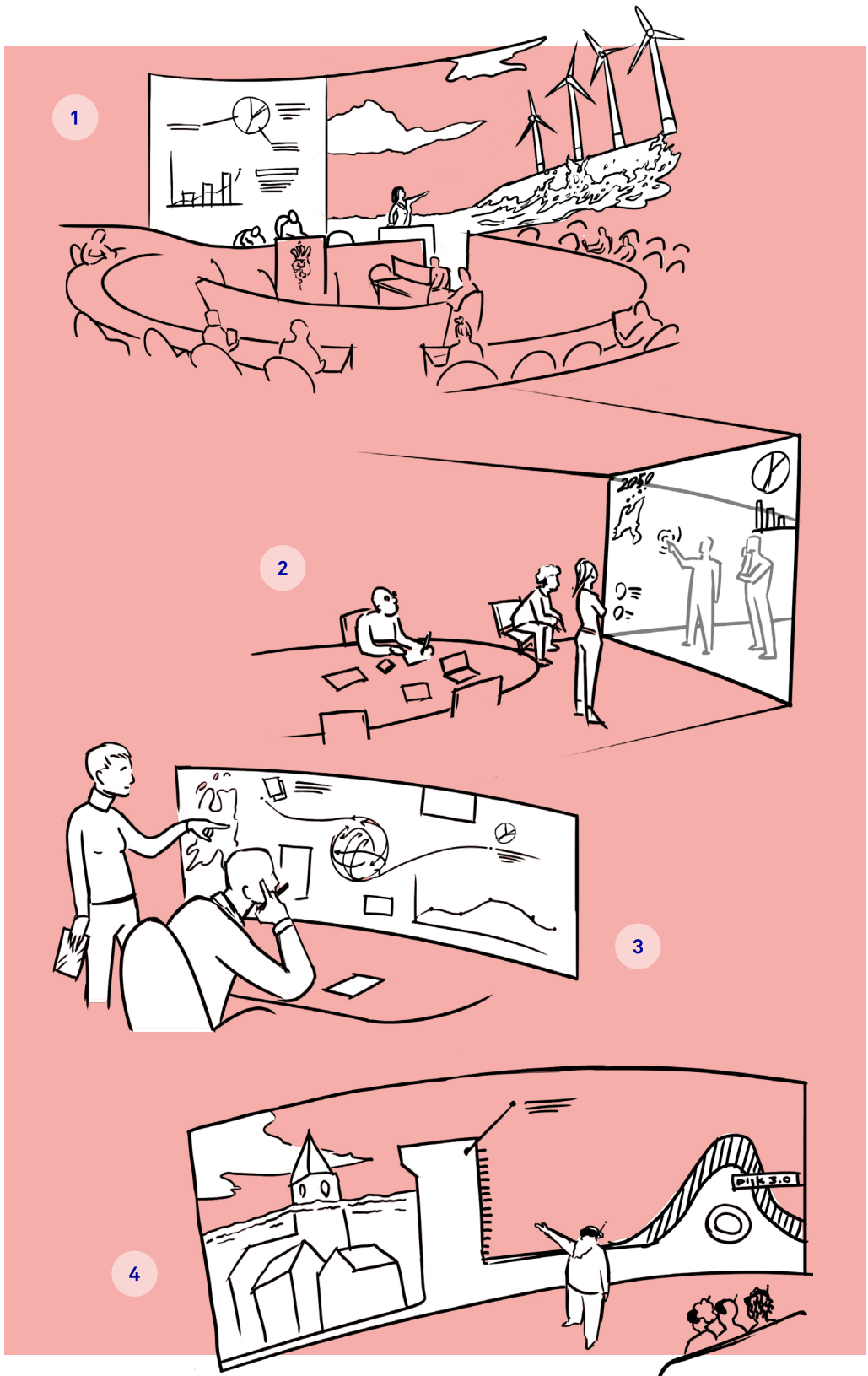
het vormen van de infosfeer

Het uitwisselen van informatie tussen de brigadiers gebeurt via de infosfeer. Deze vraagstukgerichte omgeving wordt gedurende het project gevuld met informatie door AI (zogenoemde archiefkruipers) en door de brigade. AI zoekt daarnaast in de infosfeer naar nieuwe verbanden door verschillende datasets te vergelijken en te combineren. De archiefkruipers zorgen ervoor dat hun ontdekkingen en bevindingen terechtkomen bij de teamleden voor wie deze informatie relevant kan zijn. Als samenwerkingscoach analyseert Indra de communicatie tussen teamleden via de infosfeer en zoekt ze naar mogelijkheden om deze te verbeteren.

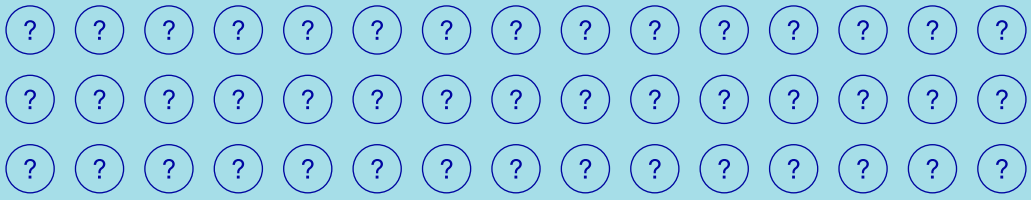
stap 4

de rijksscenaarist

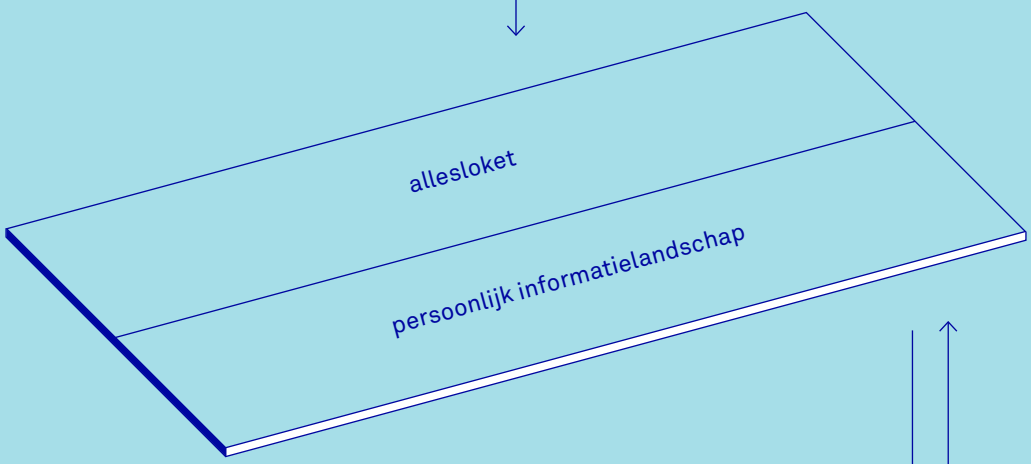
De resultaten van het buitengewone vraagstuk worden door een Rijksscenaarist inleefbaar gemaakt in verhalen, films en games welke aan bestuurders, beleidsmakers en de samenleving worden gepresenteerd. Op deze manier worden bestuurders en beleidsmaker gestimuleerd om bewust na te denken over de impact van hun beleid op de samenleving. Daarnaast worden burgers zo in staat gesteld om bij te dragen aan de dialoog over wat er in de toekomst moet gebeuren. Voor Indra, haar team en de brigade is dit altijd een mooie afsluiting van het project.



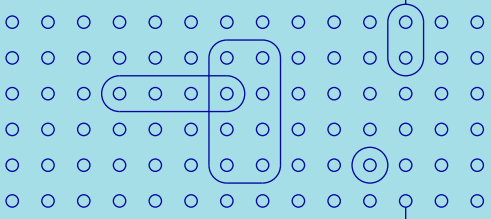
burgervragen



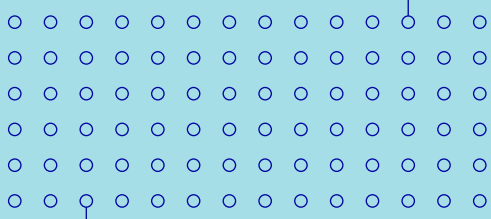
interface van het rijk



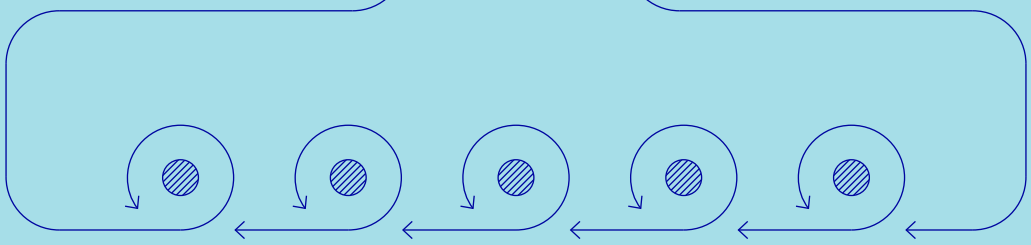
burgersporen in het rijk

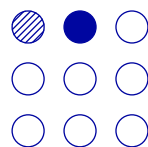


kennis in het rijk



interface ontwikkeling





CONTACTPUNT RIJKSOPENHEID

De overheid bestaat uit veel verschillende departementen en organisaties, dit is voor de burger weleens ingewikkeld. Het departementoverstijgende Contactpunt Rijksopenheid is verantwoordelijk voor de toegankelijkheid en begrijpbaarheid van het informatiehuishouden van het Rijk voor de burger.

interactie met de burger

Via het Contactpunt Rijksopenheid kunnen burgers op verschillende manieren inzicht krijgen in de informatiehuishouding van het Rijk. De communicatie van alle verschillende overheidsdepartementen gaat via dit centrale punt. De belangrijkste interactiemiddelen van het contactpunt zijn het Allesloket en het Persoonlijke Informatielandschap.

allesloket

Bij het Allesloket kunnen burgers al hun vragen stellen. Het Allesloket is een fysieke plek in de wijk, maar het loket is ook via verscheidene digitale wegen bereikbaar om bij de verschillende behoeftes van de burger aan de sluiten. De vragen kunnen typische overheidsvragen zijn, maar dat hoeft niet. Aan de andere kant zitten algoritmes die kunnen helpen met simpele vragen, maar ook menselijke ambtenaren.

persoonlijk informatielandschap

Het persoonlijke informatielandschap is een visuele weergave van de data die de overheid bewaard van een burger. Het is een omgeving die de burger zelf kan exploreren. Burgers kunnen in hun informatielandschap zien waar hun informatie zich bevindt, welke informatie

dat is, en wie er toegang tot heeft. Zo krijgen ze inzicht in hun digitale sporen en kunnen ze bewust keuzes maken over hun eigen data.

continue ontwikkeling

Behoeftes van burgers zijn zo uiteenlopend en veranderend dat het Rijk continu aan de verbetering van het Contactpunt zal moeten werken. Het Rijk leert van gestelde vragen en burgersporen, maar burgers kunnen ook actief helpen het Contactpunt vorm te geven. Dit kan al op een laagdrempelige manier door kort een functie te beoordelen. Ook is er ruimte voor burgers om zich aan te melden als ervaringspanelist. Ervaringspanelisten vormen een adviescommissie met betrekking tot gebruiksvriendelijkheid van het systeem.

roadmap

2022 / Er is een digitaal contactpunt waar burgers al hun vragen kunnen stellen. Zo leert het Rijk met welk soort vragen burgers zitten. Daar kan de informatiehuishouding vervolgens op worden toegespitst.

2025 / Elk gemeentehuis biedt toegang tot een fysiek Allesloket. Het Persoonlijke Informatielandschap biedt burgers een overzicht van hun data.

3.4 CONCEPT 4 / SCENARIO

stap 1

een vraag stellen

Bart (64) is van plan om in 2032 met pensioen te gaan, maar zit nog met een hoop vragen over hoe dit allemaal precies moet. Vroeger nam hij voor dergelijke zaken telefonisch contact op met zijn pensioenfonds en kreeg hij telkens weer een ander aan de lijn. Tegenwoordig kan hij met zulke vragen terecht bij het Allesloket in de buurtsupermarkt bij hem om de hoek. Hier kan hij eigenlijk met al zijn vragen terecht. Vorige week vroeg hij nog iets over zijn smart wallet. Als Bart binnenloopt bij het Allesloket krijgt hij een kopje koffie aangeboden terwijl hij wacht totdat hij aan de beurt is.

stap 2

op zoek naar een antwoord

Een van de medewerkers komt bij Bart aan tafel zitten en luistert goed naar zijn vraag. Bart vindt de medewerkers van het Allesloket altijd erg behulpzaam. Ze weten niet altijd direct het antwoord, maar zijn erg handig in het opzoeken, interpreteren en uitleggen van informatie en komen zo eigenlijk altijd tot een duidelijk antwoord. Ook vandaag weet de medewerker Bart al snel inzicht te geven in zijn verschillende pensioenmogelijkheden en de te ondernemen stappen. Omdat het een rustig tijdstip is, heeft de medewerker ook nog tijd om Bart uit te leggen hoe hij zelf makkelijk informatie over zijn pensioen kan vinden in zijn persoonlijke informatielandschap. Hier blijkt een handige functie in te zitten waarmee hij kan zien wat de impact is als hij bijvoorbeeld volgend jaar al met pensioen gaat.

stap 3

feedback geven

De medewerkers van het Allesloket zijn altijd nieuwsgierig naar de reden waarom Bart hulp nodig heeft bij het vinden van een antwoord. Waar loopt hij tegenaan? Wat vindt hij lastig in het systeem? Aan het eind van het gesprek vragen ze Bart dan ook om zijn feedback. Ze gebruiken deze informatie om de communicatie tussen het Rijk en de burgers te verbeteren en nog beter aan te kunnen sluiten bij de behoeftes van de burgers. Hiervoor zoeken ze soms ook mensen die actief meedenken over nieuwe mogelijkheden voor het Contactpunt Rijksoverheid. Dit lijkt Bart wel wat voor als hij met pensioen is.

stap 4

onderzoek naar dataspooren

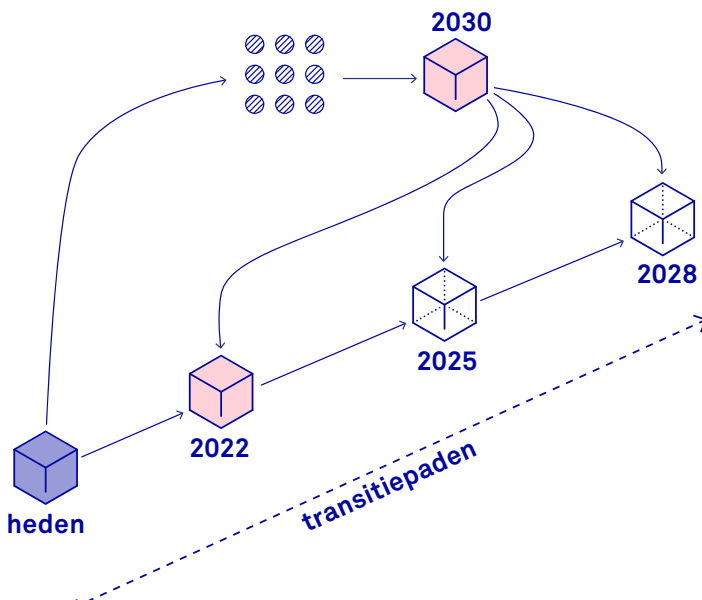
Thuis duikt Bart verder in zijn persoonlijke informatielandschap. Hij dacht altijd dat dit te ingewikkeld voor hem zou zijn, maar wat de medewerker van het Allesloket vertelde klonk erg interessant. Er zit een gidsfunctie in het landschap die hem meeneemt langs de dataspooren die hij in de loop van de jaren heeft achtergelaten bij het Rijk. Bart schrikt een beetje van de hoeveelheid data die verzameld is, hij ziet hele oude gegevens voorbijkomen. Gelukkig laat de gidsfunctie Bart ook zien wie er allemaal toegang hebben tot zijn data en wat ze met de data doen. Ook geeft de gids advies over welke data Bart kan verwijderen. Na een middagje door het landschap te hebben gedwaald, begrijpt Bart het systeem en vertrouwt hij bovendien dat het Rijk voorzichtig en veilig met zijn data omgaat.



04

ROADMAP EN TRANSITIEPADEN

Het laatste deel van het Futurelab-onderzoek is gericht op het in beweging brengen van het huidige systeem. De transitie van de informatiehuishouding vraagt immers niet alleen om incrementele verbeteringen, maar ook om structurele veranderingen. Allereerst worden de onderliggende principes voor het vormgeven van deze transitie beschreven. Vervolgens worden deze principes vertaald naar vier transitiepaden. Vanuit deze transitiepaden kunnen transitie-experimenten worden opgezet. Anders dan proeftuinen zijn deze experimenten niet gericht op de toepasbaarheid op korte termijn maar op het ontwikkelen van kennis voor de toekomst. Ten slotte wordt de transitie beschreven als iteratief proces waarin het vergroten van het lerend vermogen van het Rijk een belangrijke rol speelt.



4.1 STUREN VANUIT VISIE

In dit project wordt een visie op de rol en betekenis van informatie van het Rijk in 2030 beschreven. Deze visie geeft richting aan de wijze waarop de informatiehuishouding van het Rijk zou kunnen en moeten worden vormgegeven. De informatiehuishouding van de toekomst wordt daarbij voorgesteld als een ecosysteem van tools, omgevingen, beroepen en routines.

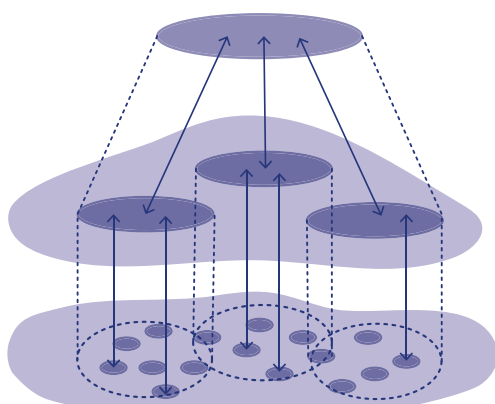
Tegelijkertijd is het landschap van informatie continu in beweging. Het vormgeven van een toekomstbestendige informatiehuishouding zal daarom geen eenmalige actie zijn en 2030 is geen eindpunt waarna er een nieuw evenwicht kan ontstaan. De ontwikkelingen op het gebied van informatie vormen eerder een cascade van ontwikkelingen die steeds weer ingrijpend van aard zullen zijn.

Binnen deze context is onzekerheid en complexiteit een gegeven. Tegelijkertijd moet de neiging tot overorganiseren worden weerstaan omdat juist dan systemen niet meer wendbaar zijn doordat ze te complex en rigide zijn geworden. De informatiehuishouding van het Rijk zal dus

nooit te vangen zijn in één overkoepelende oplossing. In plaats daarvan moeten we nadenken in ecosystemen van betekenisvolle interventies die elkaar in samenhang versterken.

Maatschappelijke systemen die om kunnen gaan met deze continue veranderingen en onzekerheid moeten lerend en adaptief zijn. De transitiekunde beschrijft de patronen onderliggend aan transities, zoals de verschillende schaalniveaus waarop transities plaatsvinden. Steeds vaker worden daarbij begrippen uit de ecologie gebruikt, zoals het begrip *resilience* dat staat voor het adaptatievermogen van organismen aan een nieuwe omgeving.

Wat constant blijft zijn de menselijke waarden die onderliggend zijn aan de betekenis van overheidsinformatie. Het uitgangspunt voor de informatiehuishouding van het Rijk in de toekomst is niet wat er mogelijk is maar wat we waardevol vinden voor mens en samenleving. Transities vereisen gedeelde overtuigingen en waarden.



macroniveau
landschap

ontwikkelingen op het gebied van politiek, cultuur, wereldbeelden en paradigma's.

mesoniveau
regime

stelsels van dominante praktijken en structuren (bijv. regels, gewoontes, belangen)

microniveau
niche

nissen waarbinnen afwijkende praktijken plaatsvinden.

drietal schaalniveaus van een transitie (uit Kemp en Bosch, 2006)

leidende principes

voor de transitie van de informatiehuishouding van het Rijk

1 verschillende schaalniveaus

Transities komen tot stand door ontwikkelingen op verschillende lagen die op elkaar inspelen. Om deze transities te beschrijven worden vaak drie schaalniveaus uit de ecologie gebruikt: het landschaps-, regime- en nischeniveau - die elk een dynamiek kennen en elkaar beïnvloeden. Maatschappelijke systemen komen in beweging wanneer er naast experimenten binnen beschermde niches ook wordt gestuurd vanuit het regime. Bovendien moeten experimenten aanhaken bij ontwikkelingen in het landschap, zodat het experiment versterkt wordt.

2 experimenten voor de toekomst

Binnen organisaties zijn proeftuinen gericht op het verbeteren van werkprocessen. Deze experimenten hebben meestal tot doel op korte termijn verbeteringen door te voeren. Maar naast incrementele verbeteringen die gericht zijn op de wereld van nu, is het even waardevol om te experimenteren voor een mogelijke toekomstige wereld. Waar het in het eerste geval eerder gaat over testen of evalueren, gaat het bij experimenten gericht op de toekomst meer om zoeken, exploreren en ontdekken. Deze strategisch gekozen experimenten hebben een hoge potentiële waarde voor het transitieproces maar een lage toepasbaarheid in het nu.

3 briljante mislukkingen

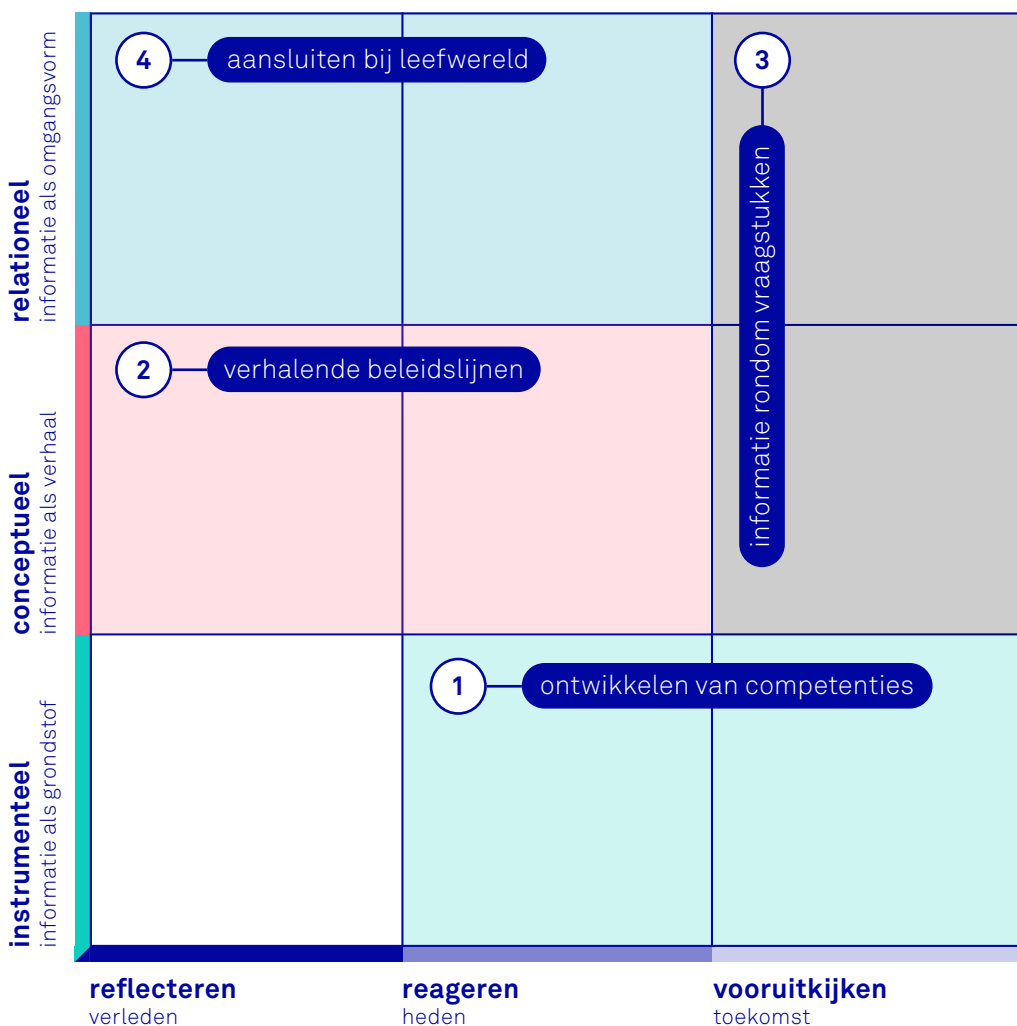
Om tot structurele veranderingen te komen moet er ruimte zijn om in een vroeg stadium van een transitie te kunnen experimenteren en moet er een tolerantie zijn voor mislukkingen. Dit zorgt ervoor dat er een gezamenlijk leerproces op gang komt waarin steeds fijnmaziger bepaald kan worden wat de beste oplossing is. Organisaties besteden vaak veel geld aan het oplossen van problemen in latere fasen van een ontwikkelingsproces, maar vroeg experimenteren met nieuwe ideeën is kostenbesparend en voorkomt een 'lock-in' van ontwerpbeslissingen (Kemp en Bosch, 2006).

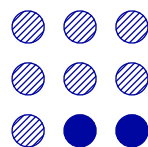
4 waardegedreven werken

In het Futurelab project wordt verkend hoe de informatiehuishouding van de toekomst kan worden vormgegeven vanuit een visie op de publieke waarde van overheidsinformatie. Elke innovatie op het gebied van informatiehuishouding moet daarom gedreven worden vanuit de ambitie deze publieke waarden te beschermen en te versterken. Bij elk experiment moet worden nagegaan of het in lijn is met de publieke waarden die we nastreven en de wereld die we voor ogen hebben.

4.2 ONTWIKKELEN VAN TRANSITIEPADEN

In dit deel worden een aantal transitiepaden beschreven die nodig zijn om de informatiehuishouding van 2030 vanuit de visie vorm te geven. Deze transitiepaden zijn geselecteerd aan de hand van zogenaamde roadmapsessies bij verschillende departementen en uitvoeringsorganisaties (zie appendix). De vier toekomstconcepten uit het vorige deel zijn een eerste illustratie van deze paden. De transitiepaden samen vormen nog geen complete blauwdruk maar beschrijven de sporen die vanuit de visie en vanuit de betrokken organisaties prioriteit hebben met het oog op de toekomst. Deze transitiepaden kunnen naast het huidige programma vanuit RDDI opgezet worden.





ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES

relevantie en urgentie

Ieder ambtenaar, iedere bestuurder en iedere politicus verwerkt en produceert informatie. Zij vormen samen voor een groot deel de informatiehuishouding van het Rijk. De kwaliteit van de informatiehuishouding is daarmee afhankelijk van de vak kennis, ervaringskennis, hulpmiddelen, vaardigheden en attitudes. Toch wordt het omgaan met informatie nog vaak gezien als een secundair proces met lage status. Gezien de toekomstige ontwikkelingen wordt bij verschillende organisaties de noodzaak herkend het ontwikkelen van informatievaardigheden een hogere status toe te kennen.

Er is vakmanschap nodig om effectief te kunnen zijn in je handelen. Relatief eenvoudig werk dat gestandaardiseerd kan worden zal steeds meer overgenomen worden door intelligente systemen. Dat vraagt van de ambtenaren en bestuurders van 2030 dat zij zich continu blijven ontwikkelen en bovendien hogere denkvaardigheden ontwikkelen. In een snel veranderende wereld is kennis maar beperkt houdbaar en iedere aanpassingen vraagt weer om nieuwe aanpassingen. Deels gaat het hierbij om het ontwikkelen van individuele vaardigheden passend bij de rol in de organisatie. Bij bestuurders kan dat bijvoorbeeld gaan om het opbouwen van kennis rondom toekomstige ontwikkelingen. Bij ambtenaren kan het gaan om kennis met betrekking tot de kwaliteit van data en de ethische reflectie die daarmee samenhangt. Maar evengoed draait het hier om het ontwikkelen van gedeelde routines en het

‘afleren’ van ingesleten routines die diep verankerd kunnen zitten in de cultuur van organisaties. Deze gedeelde routines en spelregels dragen bovendien bij aan een uniforme informatiehuishouding.

beoogde transitie

Het continu blijven leren vraagt erom dat het leren op zichzelf een nieuwe routine wordt binnen de Rijksoverheid. Er is tijd en ruimte nodig om jezelf nieuwe ideeën eigen te kunnen maken. Daarmee worden bovendien niet alleen de informatievaardigheden van bestuurders en ambtenaren versterkt maar wordt er bovendien gebouwd aan een cultuur waarin deze vaardigheden nieuwe waardering binnen de organisaties krijgen.

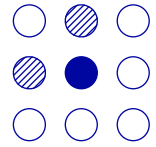
transitie-experiment

De onderlegger voor een transitie-experiment voor de ontwikkeling van competenties is het toekomstconcept De Datacampus van het Rijk.

roadmap

2022 / Bewustzijn creëren over belang informatie en informatiehuishouding. Nieuwe medewerkers krijgen datales.

2025 / Elk departement heeft een eigen dataschool. De datascholen hebben samenwerkingen opgezet met vooraanstaande informatie-instituten in Europa. Ook krijgen medewerkers ruimte in hun agenda om bij te leren, misschien vooralsnog voornamelijk via MOOCs.



VERHALENDE BELEIDSLIJNEN

relevantie en urgentie

Eén van de belangrijkste doelen van de informatiehuishouding van de overheid is dat beleid traceerbaar en verdedigbaar is. Toch staat juist deze betekenis van informatiehuishouding onder druk. Zo is de informatierelatie tussen de wetgevende en uitvoerende macht gespannen. In het proces van verantwoording hebben alle betrokkenen echter steeds sterker het gevoel overladen te worden met informatie. Dolend in de informatiemist moeten ambtenaren, bestuurders en politici informatie continu filteren vanuit politieke en pragmatische overwegingen. Er lijken bovendien steeds vaker gaten te zitten in het collectieve geheugen van de overheid.

Tegelijkertijd is er toenemende aandacht voor transparantie en herleidbaarheid van besluitvorming. Er is een tendens om beleid ook directer richting burgers te verantwoorden om zo draagvlak te vergroten. Daarbij speelt bovendien steeds sterker de gedachte dat de overheid van ons allemaal is en dus ook de informatie die de overheid heeft.

De toenemende complexiteit en veranderende verhoudingen vragen om nieuwe manieren om belangrijke beleidslijnen in kaart te brengen en de complexiteit en nuances te overzien. Er zijn bovendien niet alleen mensen nodig die complexe materie kunnen begrijpen, maar ook mensen die het aan anderen kunnen uitleggen.

beoogde transitie

Het nieuwe vakgebied beleidsbiografie wordt geïntroduceerd, gericht op het op vernieuwende manieren in kaart brengen van de verhaallijnen die ten grondslag liggen aan beleidsvorming. Naast een betere verantwoording kan het nieuwe vakgebied beleidsbiografie bijdragen aan het collectieve geheugen van de samenleving. De wijze waarop de huidige archieven tot stand komen zijn nog altijd sterk gebaseerd op een schriftcultuur. In de digitale werkelijkheid bestaan archieven potentieel uit een grote rijkheid aan bronnen.

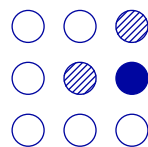
transitie-experiment

De onderlegger voor transitie-experimenten rondom de ontwikkeling van beleidsbiografie is het concept De Hal der Beleidslijnen. In transitie-experimenten wordt verkend hoe beleidslijnen op vernieuwende manieren kunnen worden vastgelegd.

roadmap

2022 / Per departement wordt een team van beleidsbiografen samengesteld. Deze brengen de beleidsvorming in kaart, zodat het departement zich goed kan verantwoorden naar de Kamer.

2025 / Beleidsbiografen vormen een onafhankelijk afdeling. De afdeling voert de Nieuwe Standaard in. Medewerkers van het Rijk zullen vanaf nu moeten archiveren volgens deze systematiek.



ORGANISEREN RONDOM VRAAGSTUKKEN

relevantie en urgentie

Hoopvol wordt er uitgekeken naar de kansen die in 2030 ontstaan door interdisciplinair, over de schotten heen en met behulp van intelligente systemen de grote maatschappelijke vraagstukken die voor ons liggen op nieuwe manieren te benaderen. Dat is nodig omdat complexe vraagstukken steeds moeilijker op te delen zijn in deelproblemen omdat verschillende onderdelen op complexe wijze met elkaar verweven zijn. Recente voorbeelden zijn de klimaatcrisis en het stikstofdossier.

Zolang informatie per organisatie wordt verzameld is het moeilijk integraal te werken. Om daadwerkelijk op deze complexe vraagstukken in te kunnen spelen moet de Rijksoverheid daarom integraal in plaats van verkokerd met informatie omgaan. Op deze manier kan meer recht gedaan worden aan de complexiteit van de dagelijkse realiteit. Deze vraagstukken vereisen bovendien steeds vaker interdisciplinaire samenwerkingen waarin niet alleen de overheid betrokken is maar ook de wetenschap, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. De genetwerkte informatie die zo ontstaat bevindt zich in veel meer verschillende bronnen en systemen. Centrale sturing en controle zijn hierbij niet mogelijk. Dat vraagt om nieuwe manieren van werken en organiseren van informatie.

beoogde transitie

Om beleid te maken vanuit grote vraagstukken die de afzonderlijke organisaties overstijgen, moet ook informatie rond deze grote vraagstukken georganiseerd zijn. Er is voor een aantal grote vraagstukken voor de eenentwintigste eeuw een infostructuur nodig die is georganiseerd rondom het vraagstuk in plaats van de organisatie. De leefwereld krijgt zo prioriteit boven de systeemwereld.

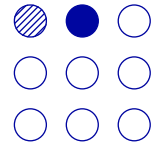
transitie-experiment

De onderlegger voor transitie-experimenten rondom beleidsvernetwerking is het toekomstconcept Het Ministerie van Buitengewone Vraagstukken. Het Ministerie van BuVa verbindt verschillende overheidsorganisaties, bedrijven, wetenschappers en burgers rondom maatschappelijke, toekomstgerichte vraagstukken.

roadmap

2022 / Vraagstukgericht werken wordt ingezet voor bepaalde thema's. Er wordt gewerkt aan breed inzetbare formats voor langetermijnopslag.

2025 / De Minister voor Lange-termijn Zaken wordt aangesteld, onafhankelijk van departementen. Artificial Intelligence wordt getraind om informatie over grote thema's te filteren en te zoeken naar nieuwe verbanden.



AANSLUITEN OP LEEFWERELD

relevantie en urgentie

De informatiehuishouding van de overheid heeft direct en indirect ook gevolgen voor de verhouding tussen overheid en burgers. Voor burgers bestaat de overheid immers steeds meer uit een verzameling informatiesystemen. Dit stelt steeds hogere eisen aan informatie, in het bijzonder voor de minder competente burger die juist in hoge mate van de overheid afhankelijk is. De toekomstverkenning laat zien dat in een omgeving waarin communicatie met burgers in hoge mate door informatietechnologie wordt gemedieerd, menselijke waarden onder druk kunnen komen te staan. Burgers kunnen bijvoorbeeld in situaties terecht komen waarin zij knel zitten tussen verschillende systemen.

Er is bij veel organisaties binnen de overheid een verlangen om te onderzoeken hoe de Rijksoverheid ontvankelijker kan worden voor wat er zich afspeelt in de leefwereld. Zo kan ze responsiever worden en beter aansluiten bij de variatie tussen burgers.

beoogde transitie

In het verbeteren van de informatierelatie tussen burger en overheid wordt nog vaak gedacht aan zaken als het recht op informatie en transparantie. Minstens even belangrijk voor burgers is echter wat zij met deze informatie in hun eigen leefwereld kunnen en hoe het aansluit op hun belangen. Informatie moet niet alleen vindbaar maar ook toegankelijk, bruikbaar en begrijpelijk zijn. Een goed geordende overheid draagt bij aan

het welzijn van mensen. In dit transitiepad wordt daarom al ontwerpend verkend hoe de informatiehuishouding van het Rijk betekenisvoller en ervaarder kan worden voor burgers. Daarbij moet een nieuwe balans gezocht worden tussen standaardisatie en diversiteit.

transitie-experiment

De onderlegger voor de transitie-experimenten is het toekomstconcept Contactpunt Rijksopenheid. Het departementoverstijgende Contactpunt Rijksopenheid is verantwoordelijk voor de toegankelijkheid en begrijpbaarheid van het informatiehuishouden van het Rijk voor de burger.

roadmap

2022 / Er is een digitaal contactpunt waar burgers al hun vragen kunnen stellen. Zo leert het Rijk met welk soort vragen burgers zitten. Daar kan de informatiehuishouding vervolgens op worden toegespitst.

2025 / Elk gemeentehuis biedt toegang tot een fysiek Allesloket. Het Persoonlijke Informatielandschap biedt burgers een overzicht van hun data.

4.3 OPZETTEN VAN TRANSITIE EXPERIMENTEN

Vanuit de vier transitiepaden kunnen strategisch gekozen experimenten worden opgezet die gericht zijn op het leren in de praktijk. De vier toekomstconcepten uit deel 3 vormen hiervoor de onderlegger. Deze experimenten hebben een hoge potentiële bijdrage aan een transitieproces, maar ook een hoog risico als het gaat om toepasbaarheid in de wereld van nu. Ze zijn sterker gericht op het gezamenlijk ontwikkelen van kennis voor de toekomst. Bij het opzetten van de transitie-experimenten zijn de volgende vragen van belang:

1. Welke kennis en competenties zijn er op dit moment rondom het transitievraagstuk aanwezig binnen de Rijksoverheid?

Om organisch te kunnen transformeren is het van belang in kaart te brengen welke elementen in de huidige praktijk van informatiehuishouding al in lijn zijn met de visie voor 2030 en één van de vier transitiepaden. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om bepaalde vaardigheden, instrumenten of werkvormen binnen een onderdeel van de Rijksoverheid.

2. Hoe kunnen er samenwerkingsverbanden gevormd worden rondom de verschillende transitiepaden?

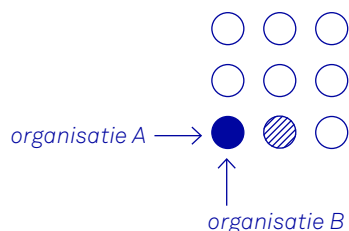
Om coalities te kunnen vormen rondom bepaalde transitiepaden wordt vervolgens in kaart gebracht welke expertise van verschillende delen van de Rijksoverheid combineerd kunnen worden zodat het lerend vermogen optimaal benut wordt. Het Rijksarchief heeft bijvoorbeeld veel kennis over het duurzaam archiveren van belangrijke dossiers en heeft daarbij een sterkere oriëntatie op het verleden. Een organisatie als de Algemene Rekenkamer ziet toe op de kwaliteit van doorrekeningen in het heden en kan dat potentieel in de toekomst ook voor

andere typen data dan financiële data doen. Een organisatie als het SCP heeft juist kennis over vooruitkijken in de toekomst.

Ook in de verticale dimensie (gebruik van informatie) hebben verschillende organisaties hun eigen kennisgebieden. Zo is het Ministerie van Defensie van oudsher innovatief in het instrumenteel gebruik van informatie. De uitvoeringsorganisaties hebben vanuit hun rol de meeste kennis over relationeel gebruik van informatie.

3. Hoe kunnen er beschermde niches gevormd worden waar ruimte is voor successen en mislukkingen?

De noodzaak tot verandering wordt vaak veroorzaakt door druk vanuit het landschap op het regime, maar de transitie zelf komt vaak voort uit niches. Het is moeilijk om te experimenteren binnen bestaande praktijken omdat de huidige structuren en werkwijze het moeilijk maken om echt te experimenteren voor de toekomst. Bij elk experiment is er immers onzekerheid over de uitkomsten en het is van belang de organisatie niet te overladen met experimenten. Eerste experimenten kunnen daarom beter in niches plaatsvinden. Niches zijn beschermende omgevingen waar afwijkende praktijken mogen plaatsvinden. Deze kunnen zich binnen en buiten de huidige praktijk (regime) bevinden.

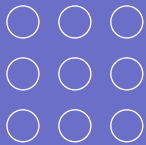


CONCEPT ROADMAP



macroniveau

maatschappelijke condities en ontwikkelingen in het landschap



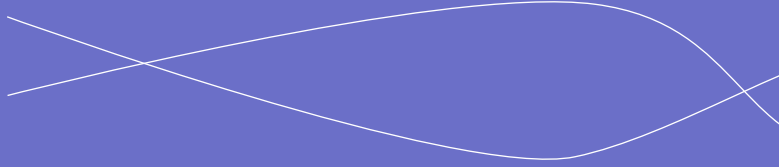
mesoniveau

praktijk van informatiehuishouding (regime)

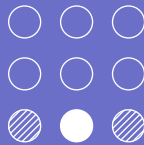


microniveau

transitie-experimenten in beschermde niches



veranderend landschap zet druk op regime



transitiepad 1

ontwikkelen van competenties

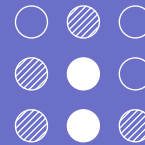


leren & adaptatie



experiment 1

Datacampus van het Rijk



transitiepad 2

verhalende beleidslijnen



leren & adaptatie

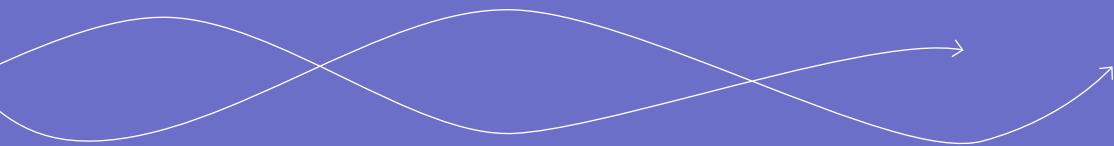


experiment 2

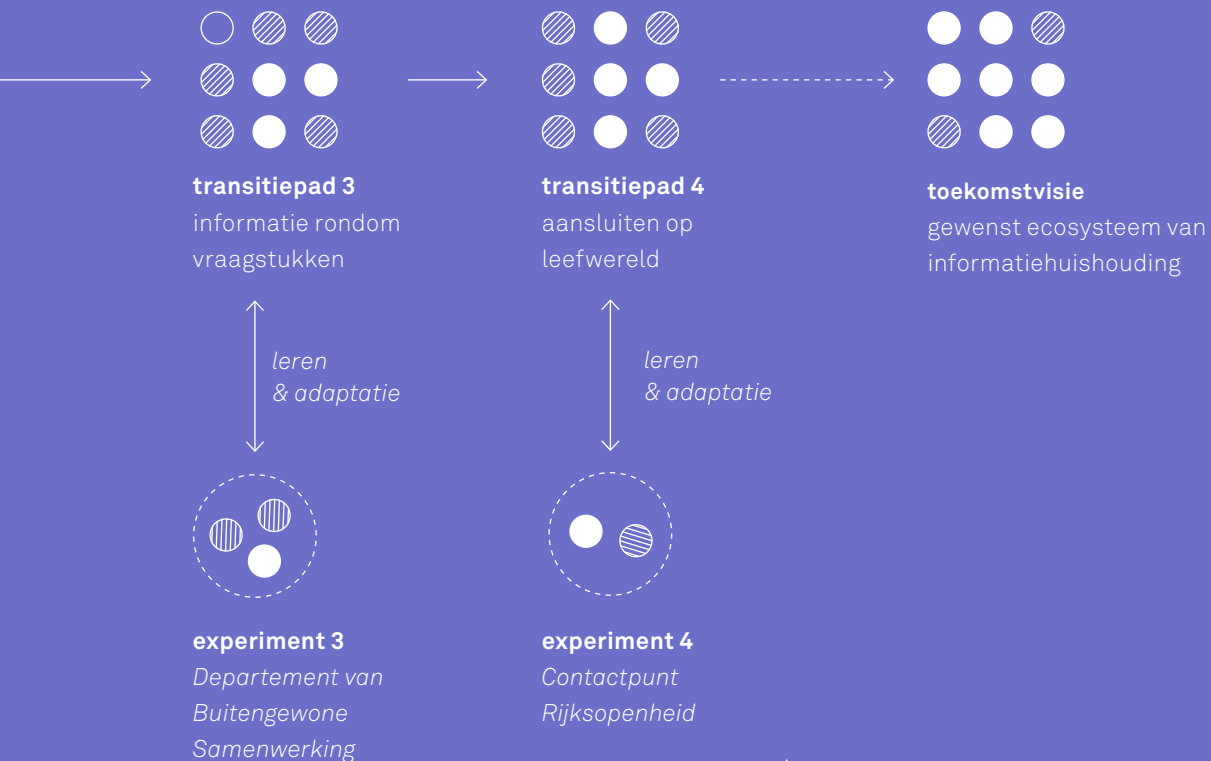
De Hal de Beleidslijnen

huidig

2020



het nieuwe regime
draagt bij aan gewenste
samenleving



tussentijds articuleren van visie
en evalueren transitiepaden



cyclus van transitieproces (uit Kemp en Bosch, 2006)

4.4 LEREN EN ITEREREN

Het belangrijkste doel van vier transitiepaden is om de informatiehuishouding van het Rijk op een hoger plan te krijgen vanuit een visie op de gewenste rol en betekenis van overheidsinformatie.

De transitie naar een toekomstbestendige informatiehuishouding behelst echter niet alleen het ontwikkelen van nieuwe tools, omgevingen, beroepen en routines. De visie beschrijft immers evengoed om het ontwikkelen van bepaalde *informatiehoudingen*. De transitie draait daarom niet alleen om het leren over mogelijke nieuwe oplossingen maar ook om het al doende ontwikkelen van nieuwe mentale modellen en een gedeelde taal. In deze transitie moeten diep ingesleten patronen van handelen in beweging komen. Daarnaast moet de transitie op het gebied van informatiehuishouding reageren en anticiperen op andere grote transities die parallel plaatsvinden zoals ontwikkelingen op het gebied van vernieuwing van de democratische samenleving.

Om dit mogelijk te maken is een cyclisch proces vereist. Na visievorming, het ontwikkelen van transitiepaden en het opzetten en uitvoeren van transitie-experimenten volgt het monitoren en evalueren en leren van het transitieproces. Daarbij spelen de volgende elementen een belangrijke rol:

1. draagvlak en momentum

Tijdens het Futurelab-project is niet alleen aan de inhoud gewerkt, er zijn ook een groot aantal mensen van binnen en buiten de Rijksoverheid middels interviews, werkateliers en presentaties betrokken geweest bij het project. Juist voor een complexe organisatie als de Rijksoverheid is dit van belang omdat ook de informatiehuishouding van de toekomst

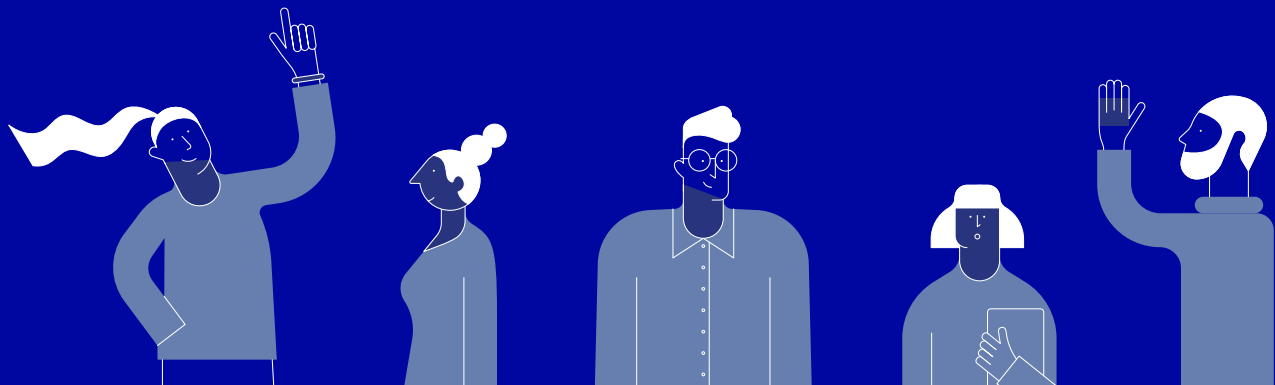
om gedeelde zienswijzen en routines vraagt. Het is daarom belangrijk dat mensen uit alle lagen van de organisatie kunnen meedenken. Voor het vervolg van het transitieproces is het van belang dat enkele ambassadeurs zich ook echt aan de visie en ambities gaat commiteren.

2. lerend vermogen

Een belangrijke uitdaging in de transitie naar de toekomst is het lerend vermogen van de Rijksoverheid ten aanzien van informatiehuishouding te vergroten. De transitie-experimenten kunnen hier op verschillende niveaus aan bijdragen. Ten eerste kan er geleerd worden over mogelijke toekomstige instrumenten en oplossingen. Ten tweede kan er geleerd worden over de wenselijkheid van nieuwe conceptuele modellen zoals het beleidsbiografie of beleidsvernetwerking. En ten derde kunnen de experimenten ertoe bijdragen dat er nieuwe waarden en normen en een gedeelde taal en manier van denken kan ontstaan. Zo wordt het lerend vermogen van het Rijk vergroot.

3. articuleren van de visie

De in het Futurelab ontwikkelde visie is gebaseerd op een verwachting van hoe het toekomstige informatielandschap en maatschappelijke condities zich kunnen ontwikkelen. Door het uitwerken van transitiepaden en het leren in de praktijk kan de visie na elke cyclus verdiept en verfijnd worden. De waarde van de Futurelab-visie is dat deze richting kan geven aan het transitieproces terwijl er tegelijkertijd altijd ruimte om te leren en te verfijnen moet blijven.



APPENDIX A

CONCEPTONTWIKKELING

In deze appendix is een compleet overzicht te vinden van alle ideeën die tijdens het Future Lab project zijn ontwikkeld. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen de volgende typen:

tools / Welke nieuwe tools en systemen kunnen het Rijk ondersteunen in het omgaan met toekomstige uitdagingen zoals overvloed?

omgevingen / Welke nieuwe virtuele en fysieke omgevingen zijn nodig om op nieuwe manieren met informatie om te gaan?

routines / Welke nieuwe routines in het dagelijkse werk van een ambtenaar kunnen bijdragen aan andere manieren van omgaan met informatie?

beroepen / Welke beroepen en competenties hebben toekomstige ambtenaren nodig om vanuit een bepaalde houding met informatie om te gaan en hoe kunnen zij deze ontwikkelen?

INSTRUMENTEEL 2030

Instrumenteel gebruik verwijst naar informatie in de uitvoering van beleid van de overheid. Informatie is hierbij vooral een belangrijke grondstof. Er is in 2030 een verschuiving van informatie in documenten of in een documentmetafoor naar informatie als een verzameling gestructureerde en ongestructureerde data. Deze verandering heeft direct effect op de inrichting van processen, het beheer van informatie en de verantwoordelijkheden die daarbij horen.

data overvloed

Onzorgvuldige overarchivering maakt het moeilijker om de samenhang tussen verschillende onderdelen later nog te achterhalen. Bovendien kan bij onzorgvuldige archivering de authenticiteit moeilijker achterhaald worden. Door verbindingen bloot te leggen kan dit proces makkelijker worden. Maar hoe kan informatie op een dergelijke ordelijke en zorgvuldige wijze worden gestructureerd?

idee 1 / tool

metahub

De Metahub brengt de metadata van een proces, project of een bestand naar de voorgrond. Als een digitale post-it zit de Metahub op een proces geplakt. Vanuit die hub kan de medewerker verwijzingen naar bronnen, verschillende versies, betrokken medewerkers, of het moederbestand vinden. Ook geeft de AI van de hub suggesties voor verwante bestanden of projecten en geeft het aan wanneer er mogelijk dubbele versies van bestanden zijn. Door versies, verbindingen en verwijzingen binnen handbereik te brengen wordt het voor ambtenaren duidelijk hoe het proces, project of bestand samenhangt met andere onderdelen.

idee 2 / routine

kleine grote schoonmaak

Iedereen die bij het Rijk werkt krijgt aan het eind van de maand een bezoekje van een AI-huishoudster. Deze scant de data van de ambtenaar en geeft suggesties hoe een klein deel hiervan geherstructureerd kan worden, zodat deze beter vindbaar is en dubbele data kan worden opgeruimd. Belangrijk is dat het een ontspannend ritueel is voor de ambtenaar. Zo ervaart de ambtenaar hoe fijn opgeruimde data is en is hij of zij gemotiveerd om ook af en toe tijdens de dagelijkse bezigheden de bezem door zijn of haar data te halen.

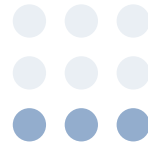
data onderhoud

Het gebruik van vervuilde data kan tot grote problemen leiden. Onderhoud en controle op de kwaliteit van data zal daarom steeds belangrijker worden. Hoe zorgen we ervoor dat medewerkers van het Rijk representatief en betrouwbaar data-onderhoud integreren in hun werkwijze en daarbij de kwaliteit van data constant waarborgen?

idee 3 / omgeving

dataschool

Het gebruik van vervuilde of slecht onderhouden data kan tot grote problemen



leiden. Door elke nieuwe ambtenaar te leren vanuit de gewenste informatiehouding om te gaan met informatie ontstaan er nieuwe normen. Daarnaast zijn er steeds weer nieuwe competenties nodig om mee te kunnen in het bewegende informatielandschap. Dataschool is een plek waar ambtenaren met informatie leren werken volgens de nieuwste principes. De school doet de onboarding voor nieuwe medewerkers maar is ook open voor gevestigde ambtenaren.

idee 4 / tool **ritmeregelaar**

Ambtenaren hebben de ruimte nodig om te reflecteren op hun documenten en data om deze op zo'n manier op te slaan dat deze ook bruikbaar en vindbaar zijn voor anderen. De ritmeregelaar helpt ambtenaren bij het zoeken naar natuurlijke momenten in hun werkritme om dit te doen. In samenwerking met AI analyseren ambtenaren hun eigen werkritmes om op zoek te gaan naar natuurlijke momenten om bepaalde handelingen te verrichten, zoals het op de juiste manier opslaan van hun documenten of het beantwoorden van mail. Ook wordt zo gezocht naar focusmomenten waarop niet urgente inkomende mail kan worden geblokt. AI houdt hierbij rekening met de ritmes van je collega's.

data experiment

Technologische interventies moeten gedreven worden vanuit een visie op een wereld die we willen bouwen. Hierbij zal het werken in interdisciplinaire teams, het leren van experimenten en nauwe samenwerking met

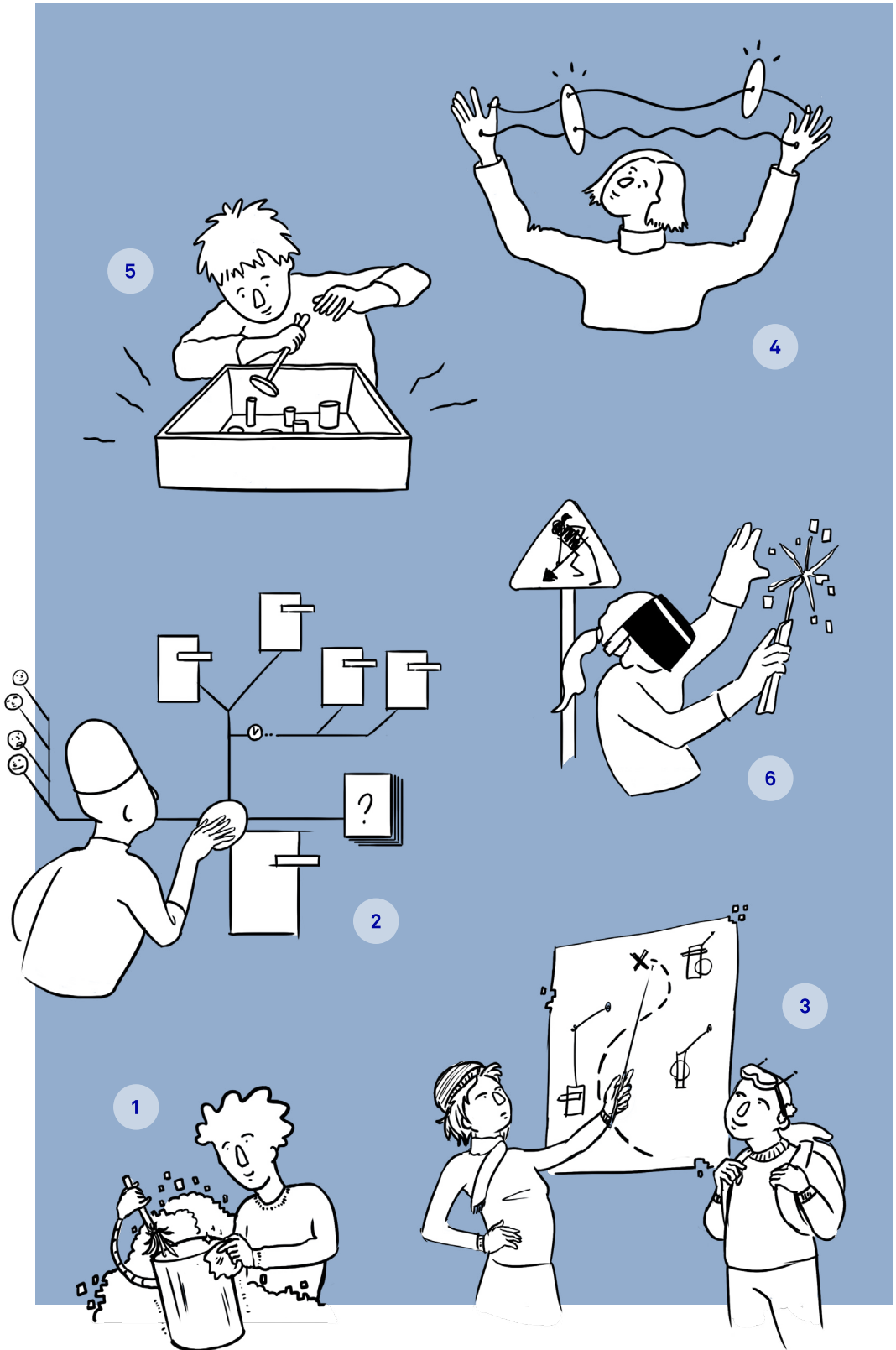
gebruikers een belangrijkere rol gaan spelen. Nieuwe werkwijzes of ideeën moeten ruimte bieden voor experimenten en fouten maken.

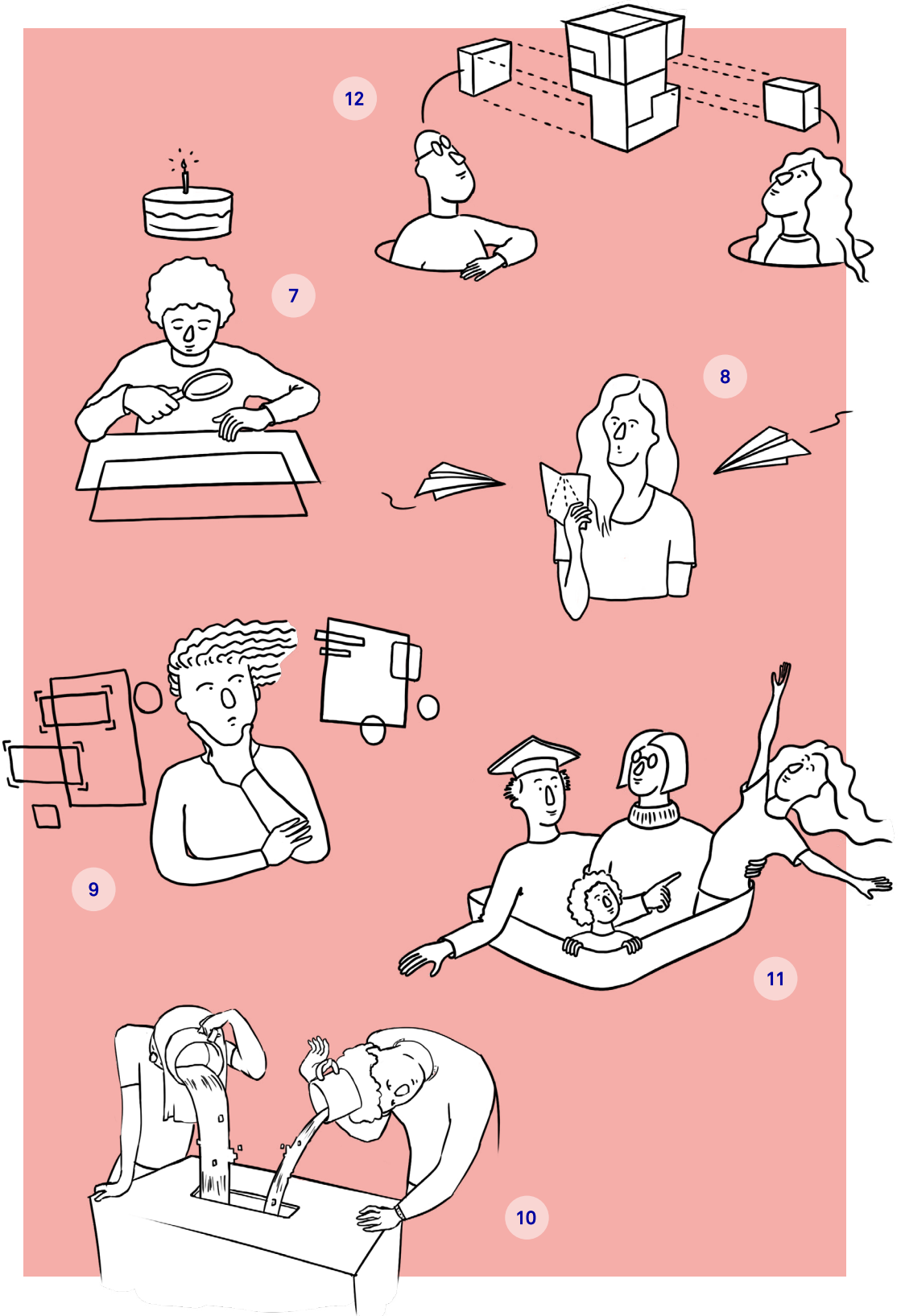
idee 5 / omgeving **quarantaine-omgeving**

De digitale quarantaine-omgeving is een aparte digitale omgeving waar iedereen, binnen en buiten het Rijk, kan experimenteren met nieuwe manieren van informatie gebruiken en vormgeven. Een onderdeel van deze omgeving is een schaduwsite waar iedereen de interfaces van het systeem kan aanpassen naar eigen voorkeur. Hetzelfde gebeurt veel in de gameindustrie: een 'mod' in de gameindustrie is een aanpassing of uitbreiding van een computerspel. Mods worden meestal niet ontwikkeld door de makers van het oorspronkelijke spel, maar door fanatieke spelers. Ook rondom de quarantaine-omgeving kan na verloop van tijd een community van experts ontstaan.

idee 6 / tool **ontwikkeldata**

Ambtenaren zijn voorzichtig en willen dingen alleen opslaan of delen als ze 'af' zijn. Dit zit innovatie in de weg. Tijdens ontwikkelprocessen kan bepaalde informatie daarom gelabeld worden als ontwikkeldata. Die data is vervolgens alleen maar zichtbaar en bewerkbaar in de ontwikkelomgeving, een laag bovenop de reguliere werkomgeving. Dit geeft medewerkers meer vrijheid om te innoveren. Wanneer de ontwikkeling is afgerond kan de ontwikkeldata worden omgezet in 'normale' data.





CONCEPTUEEL 2030

Conceptueel gebruik verwijst naar informatie in de ontwikkeling en reconstructie van beleid. Elk beleid is te zien als een verhaal, als het resultaat van een redenering. Achter elk beleid gaat een zekere ‘framing’ schuil en achter een substantiële beleidswijziging meestal een reframing – een herziening van het heersende discours. Het ene concept wordt vervangen door een nieuw concept of geheel van concepten.

beleidserfgoed

De enorme schat aan data in het Rijksarchief zal moeten worden vastgelegd zodat het lerend en reflecterend vermogen van komende generaties wordt vergroot. Digitalisering biedt veel mogelijkheden om nieuwe ontdekkingen te doen in archiefbronnen. Nieuwe ideeën voor de toekomst zullen ruimte moeten bieden aan verschillende (historische) perspectieven op beleid en serendipiteit.

idee 7 / omgeving schaduwarchief

Het Schaduwarchief is een archief dat door burgers wordt gemaakt en onderhouden. Het is een nieuwe, wiki-achtige omgeving die als laag bovenop het nationaal archief ligt en naar stukken in het archief verwijst. Alle burgers krijgen op de 18^e verjaardag een brief dat ze vanaf nu mee mogen werken aan het Schaduwarchief. Dit betekent dat ze onderzoek kunnen doen en beschrijvingen kunnen maken van het archief van die datum. Doordat burgers meegenomen worden ontstaat er meer eigenaarschap over het verhaal en het collectief geheugen. Op deze manier wordt er ook voor gezorgd dat het Schaduwarchief de ruimte biedt aan veel verschillende perspectieven.

idee 8 / routine

willekeur in de ochtend

Ambtenaren kunnen zich abonneren op beleidslijnen of bepaalde thema's en krijgen vervolgens met enige regelmaat (bijvoorbeeld iedere ochtend) stukken uit het archief binnen rondom dat thema. Deze stukken bieden historische context of beschrijven nieuwe ontwikkelingen. Zo ontstaat ruimte voor serendipiteit.

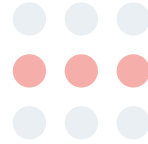
beleidscomplexiteit

Politici en ambtenaren hebben steeds sterker het gevoel overladen te worden met informatie, maar tegelijk ook het gevoel te weinig informatie te hebben om besluitvorming goed te kunnen doorgronden. Er zijn nieuwe manieren nodig om beleid te delen en te begrijpen en om de collectieve intelligentie van het Rijk hierbij te benutten.

idee 9 / tool

de nieuwe standaard

De Nieuwe Standaard helpt politici en ambtenaren om beter te plannen en sneller hun weg te vinden in documenten. Het is een nieuwe systematiek voor communiceren binnen de overheid die uitgaat van menselijke vermogens zoals leesnelheid



en verwerkingsprincipes. De tool helpt om informatie op een overzichtelijke manier te presenteren, zodat anderen deze gemakkelijk kunnen doorgronden, en geeft ook informatie als leestijden aan. Er zijn een aantal basiselementen die moeten worden ingevuld of die door AI worden gegenereerd, zoals een samenvatting of bronvermelding. Deze verschillende elementen kunnen worden aangepast naar persoonlijke voorkeuren van de lezer, zoals de lengte van de samenvatting, maar ook lettergrootte en achtergrondkleur.

idee 10 / omgeving

inzamelactie voor kennis

De complexiteit van vraagstukken neemt toe. Het is noodzakelijk om deze vraagstukken vanuit verschillende perspectieven te belichten. Via de inzamelactie voor kennis wordt de 'crowd wisdom' van de organisatie benut door bestaande kennis uit het Rijk op te halen. Vóór een debat vindt er een inzamelactie onder ambtenaren plaats op een speciaal ontworpen digitaal platform. Ambtenaren kunnen hun kennis aandragen en op elkaar reageren. Dat kan gaan om wetenschappelijke kennis, praktijkkennis en ervaringskennis. De voorkennis kan dienen als basis voor het debat en geeft ambtenaren ook een grotere rol in het aankaarten van thema's en toeleveren van informatie.

beleidsvernetwerking

Grote maatschappelijke uitdagingen vereisen interdisciplinaire samenwerkingen tussen overheid, wetenschap, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en burgers.

Hoe ziet informatiebeheer eruit in zulke toekomstige samenwerkingen? En wat is er nodig om vanuit een vraagstuk te kunnen werken?

idee 11 / omgeving

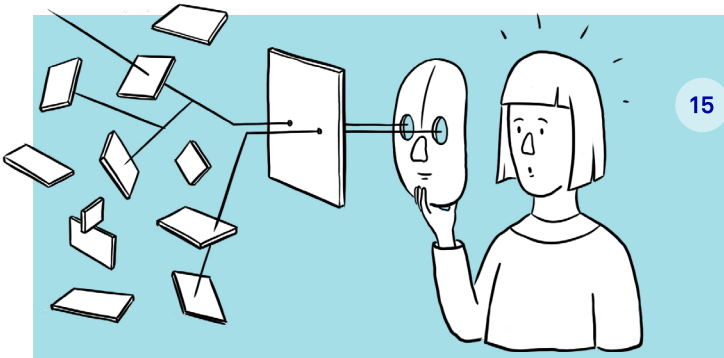
departement van buitengewone vraagstukken

Het Departement van Buitengewone Vraagstukken is een omgeving waar tijdelijke samenwerkingen tussen verschillende overheidsorganisaties, wetenschappers, bedrijven en burgers kunnen worden opgezet rondom een departementoverstijgend toekomstgericht vraagstuk. Deze omgeving is toegankelijk voor alle betrokken partijen rondom een vraagstuk en vereenvoudigt het beheren en uitwisselen van informatie. Na de samenwerking wordt besloten welke informatie kan worden gedeeld en welke moet worden vernietigd.

idee 12 / tool

smart matchmaker

Om grote maatschappelijke vraagstukken aan te kunnen pakken, moeten horizontale verbindingen tussen individuen binnen en buiten het Rijk worden gegenereerd. De Smart Matchmaker stelt projectteams samen die bestaande netwerken overstijgen en zoekt met behulp van AI naar individuen die elkaars expertise, ervaring en persoonlijkheid aanvullen rondom een bepaald vraagstuk. De Smart Matchmaker blijft ook tijdens projecten actief zoeken naar interessante samenwerkingsmogelijkheden die bij kunnen dragen aan het doel van het project.



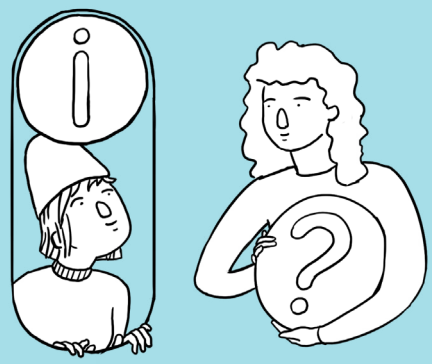
15



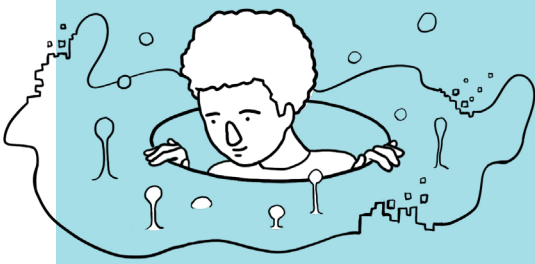
13



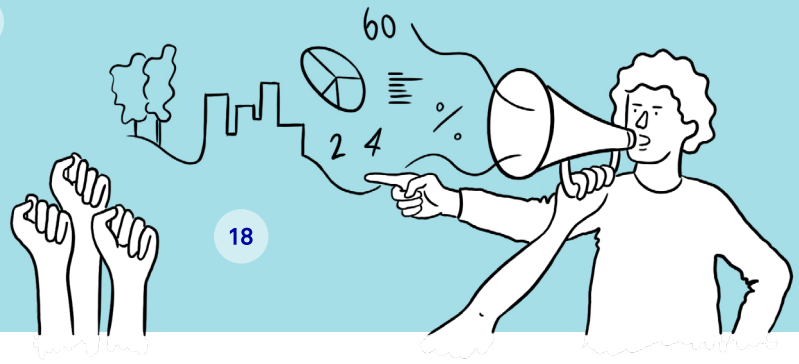
17



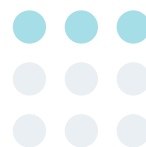
16



14



18



RELATIONEEL 2030

Relationeel gebruik verwijst naar de wijze waarop informatie mede vorm geeft aan bepaalde omgangsvormen tussen burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties en de overheid. Onderdelen van de toekomstige informatiehuishouding die vanuit de relatie ontwikkeld worden, moeten uitgaan van de mensen waar informatie terecht moet komen. Het draait hier om inlevingsvermogen, relationele intelligentie en vertrouwen.

publieke sporen

De locatie en de aard van de eigen digitale sporen is voor veel burgers niet duidelijk, terwijl er juist steeds meer van die sporen komen. De ideeën in dit veld geven de burger inzicht in zijn of haar sporen en kenmerken zich door transparantie en duidelijkheid.

idee 13 / tool

spoorzoeker

De Spoorzoeker is een applicatie van de overheid waarmee een burger op een eenvoudige manier zijn of haar eigen digitale sporen kan volgen. Zo kan een burger achterhalen welke publieke of private partijen zijn of haar data bewaren en wat ze ermee doen. De burger kan vervolgens ook keuzes maken over wie er toegang heeft tot deze data of eventueel de data verwijderen.

idee 14 / omgeving

persoonlijk informatielandschap

Het persoonlijke informatielandschap is een visuele weergave van de data die de overheid bewaard van een burger. Het is een omgeving die die burger zelf kan exploreren. Hoe is deze data of dit stuk informatie hier terecht gekomen? Wat gebeurt ermee? Welke instantie heeft toegang tot deze data?

publieke omgang

In toekomstige omgangsvormen tussen burger en overheid moet continu de balans worden gezocht tussen standaard en diversiteit. Veranderende technologie maakt het steeds meer mogelijk in systemen uit te gaan van de uniciteit van mensen.

idee 15 / routine

empathieroutines

De ambtenaar heeft niet altijd nog direct contact met de burger en verliest deze uit het oog. Door dit contact terug te brengen, worden ambtenaren ontvankelijker voor diversiteit en zullen ze systemen ontwikkelen die beter aansluiten bij de burgers. Door regelmatig in de schoenen van de burger te stappen, leren ambtenaren om naar het Rijk te kijken vanuit het perspectief van de burger. Hoe is het bijvoorbeeld om je belasting in te vullen als je dyslexie hebt? Om aan te sluiten bij het werkritme van de ambtenaar, zijn er verschillende soorten empathieroutines. Zo kan er bijvoorbeeld elke keer wanneer een ambtenaar op de lift staat te wachten een probleem van een burger worden voorgelegd waarbij hij of zij kan proberen te helpen. Of er kan eens per maand een dag met burgers worden meegelopen.

idee 16 / omgeving

allesloket

De overheid bestaat uit veel verschillende departementen en organisaties. Voor de burger is dit weleens ingewikkeld. Die ziet de overheid vaak als één geheel. Als die burger dan een vraag heeft kan het onduidelijk zijn waar ze die kan stellen. Het Allesloket is een overheidsloket waar je met al je vragen terecht kan. Over je belastingen, maar ook over je kapotte televisie. Aan de andere kant zitten algoritmes die je kunnen helpen met simpele vragen, maar ook menselijke ambtenaren. Op deze manier voelt de burger zich erkend en herkend door de overheid en leert het Rijk met welk soort vragen burgers zitten. Daar kan de informatiehuishouding vervolgens op worden toegespitst.

publieke opinie

In een snel veranderende wereld met een overvloed aan informatie wordt het steeds lastiger voor de burger om informatie te begrijpen en daar ideeën over te vormen. Ideeën in dit veld zorgen ervoor dat burgers goed mee kunnen doen in het democratisch proces en kunnen opkomen voor hun rechten.

idee 17 / omgeving

impactverkenner

De impactverkenner maakt de brug tussen de informatiehuishouding van het Rijk en de toekomstige betekenis in het leven van burger. De impactverkenner gaat daarmee een stap verder dan actieve openbaarmaking. Door middel van bijvoorbeeld VR en AR kunnen burgers visualiseren wat de gevolgen

zijn van bepaalde politieke keuzes. Door in deze omgeving aan knoppen te draaien wordt duidelijk hoe bepaalde nuances tot verschillende gevolgen zouden kunnen leiden. Ook worden meerdere perspectieven belicht. Daarnaast worden de ontwikkelingen altijd voorzien van historische context. Zo kunnen burgers met de impactverkenner zelf onderzoeken wat bepaalde beleidslijnen voor impact kunnen hebben op hun leefomgeving. Zo krijgen ze bijvoorbeeld meer inzicht in het effect van hun stemgedrag.

idee 18 / tool

activistenspreekuur

Het activistenspreekuur is een tool die burgers helpt om hun problemen onder de aandacht te brengen en op de agenda van de overheid te zetten - een nieuwe vorm van lobbyen, demonstreren en petitie. Burgers kunnen in de tool al hun vragen stellen over hoe ze het best hun problemen aan het Rijk kunnen voorleggen, maar ze kunnen hier bijvoorbeeld ook medestanders vinden voor hun standpunt. Daarnaast biedt het activistenspreekuur hulp bij het vinden van betrouwbare informatie in het archief van de overheid als wel in private archieven ter onderbouwing van hun standpunt. Ook helpt de tool mensen om hun probleem of idee goed uit te leggen en verschillende perspectieven op hun probleem te belichten.

APPENDIX B

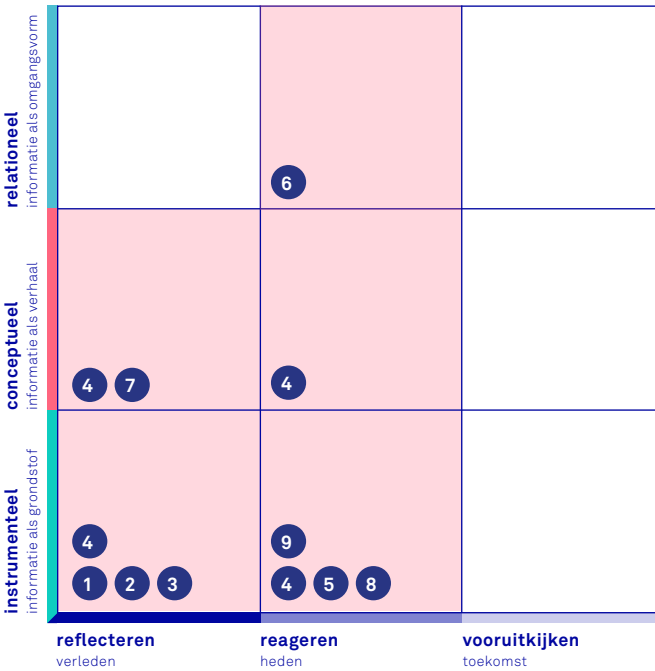
ROADMAPSESSIES

De keuze voor de transitiepaden die in deel 4 van dit boekje beschreven staan, zijn gebaseerd op drie zogenaamde roadmapsessies met twee departementen en een uitvoeringsorganisatie. In deze sessie werd aan een diverse groep aan deelnemers de volgende vragen voorgelegd:

1. Waar zitten nu jullie grootste inspanningen op het gebied van informatiehuishouding?
2. Waar zouden jullie je aandacht op willen richten gezien de toekomstige ontwikkelingen?
3. Wat doen jullie nu al dat in lijn is met die toekomstige richting?
4. Welke ontwikkelopdrachten zien jullie voor jullie zelf op de korte termijn?

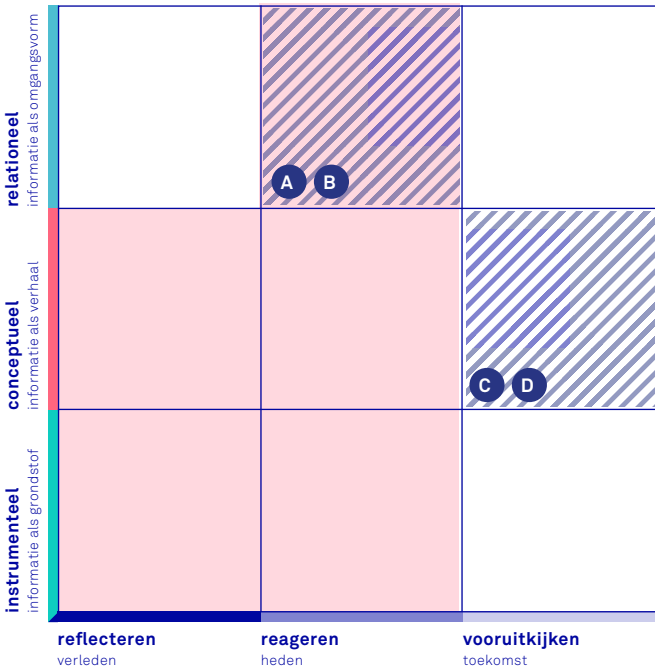
In deze appendix worden de antwoorden op de eerste twee vragen per organisatie gedocumenteerd.

MINISTERIE VAN J&V



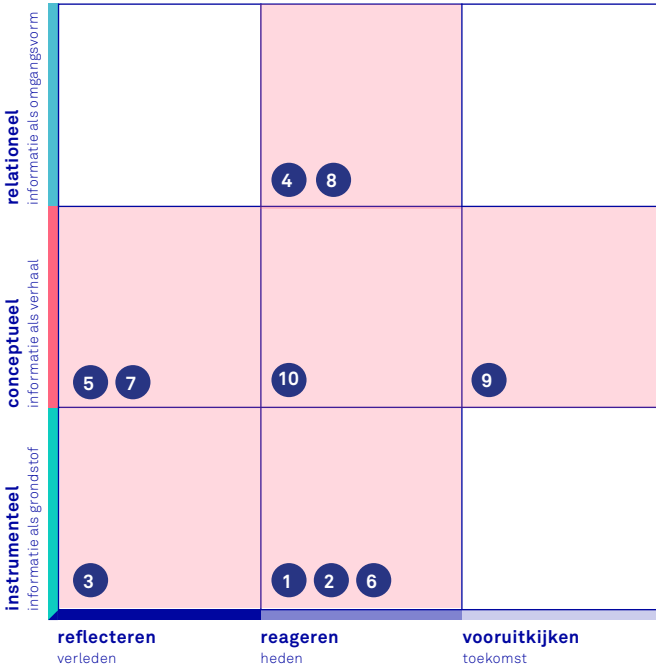
HUIDIGE FOCUS

1. Primair proces
2. Archiveren
3. Toegankelijk maken archief
4. Archief AVG-conform maken
5. Bewustwording creëren voor het belang van de informatiehuishouding
6. Ontwikkeling informatiegestuurd werken
7. Verantwoording op orde brengen
8. Incidenten vindbaar maken
9. Duurzaam maken audio en video informatie en sociale media



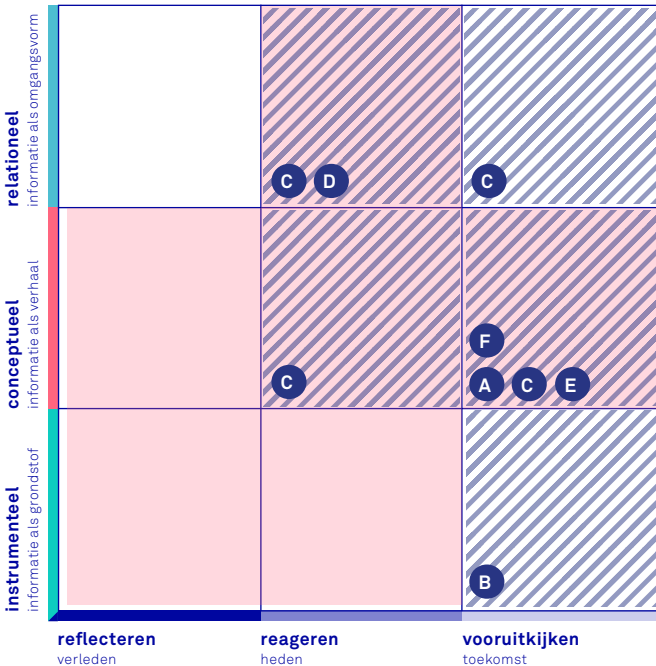
TOEKOMSTIGE FOCUS

- A. Inspelen op actuele ontwikkelingen
- B. Focus op de burger
- C. Beleid voeren met datascience en AI
- D. Door systeem- en netwerkgrenzen heen informatie bereikbaar maken



HUIDIGE FOCUS

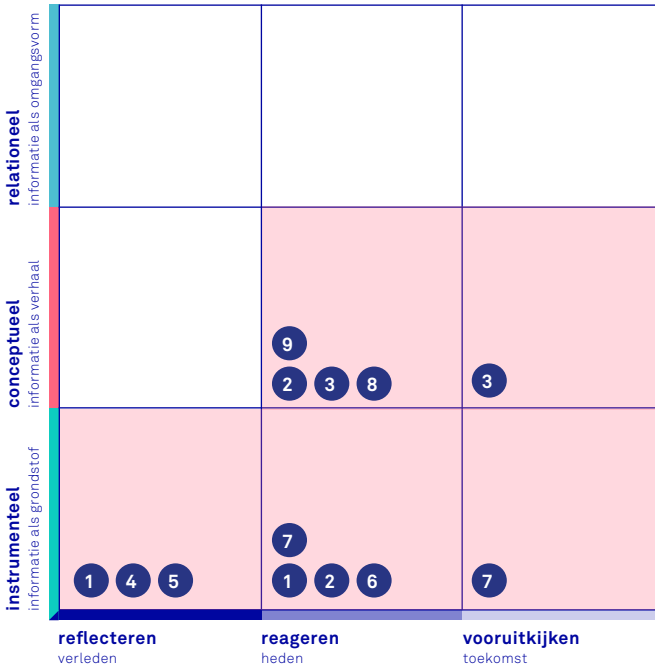
1. Primair proces
2. Data-onderhoud en inhaalslag digitalisering
3. Opslaan, zoek- en vindbaar maken van archieven
4. Veel verschillende doelgroepen ondersteunen
5. Context aan data koppelen
6. Basisregistratie gegevensdiensten onderhouden
7. Kennisagenda & kenniscentrum
8. UWV.nl, jaarverslagen
9. Voorspellende onderzoeken arbeidsmarkt
10. Aanpassen dienstverlening



TOEKOMSTIGE FOCUS

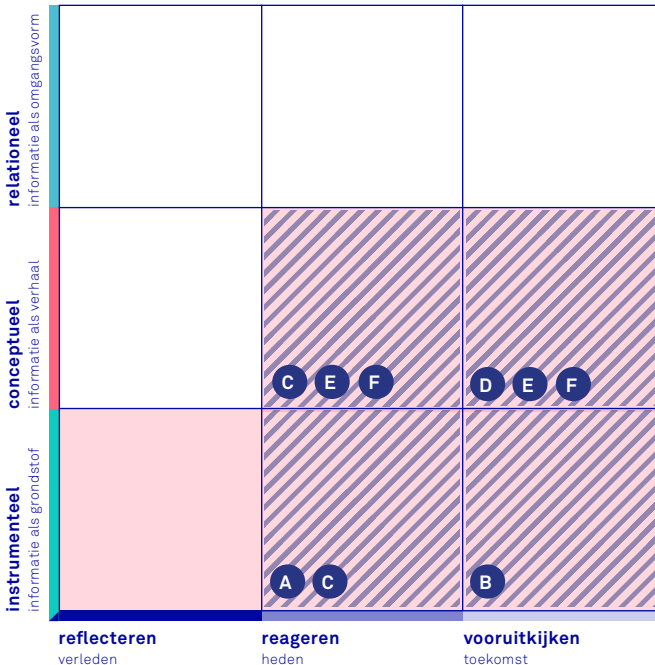
- A. Integrale dienstverlening (steeds meer samenwerken)
- B. Meer ruimte om te experimenteren
- C. Van uitvoeringsorganisatie naar kenniscentrum
- D. Meer transparantie in processen voor de burger
- E. Datagedreven werken
- F. Samen komen tot invulling van maatschappelijke vraagstukken

MINISTERIE VAN OC&W



HUIDIGE FOCUS

1. Instrumentarium op orde
2. Structuur op orde, bijv. zaakgericht
3. Processen op orde
4. Decompositie complexiteit (IH is erg complex)
5. Duurzame toegankelijkheid
6. Pleistersplakken i.p.v. problemen oplossen
7. Pilots met AI
8. Up-to-date houden
9. Vertalen voor andere kokers of lagen



TOEKOMSTIGE FOCUS

- A. Data-onderhoud
- B. Kennismanagement
- C. Inrichten voor flexibele structuren
- D. Coherente samenwerking met ketenpartners
- E. Aandacht voor gedrag & vaardigheden m.b.t. IH
- F. Tijd & ruimte voor proactief en lange termijn werken

BRONNEN

Ter introductie in het domein zijn oriënterende gesprekken gevoerd met de volgende mensen:

- 1. Petra Helwig** - Erfgoedinspectie
- 2. Anne-Marie Post** - UWV
- 3. Koen Wortmann** - VNG
- 4. Marco Verhaar** - BZ

De volgende experts zijn aan de hand van een gespreksleidraad geïnterviewd. De factoren uit deze gesprekken zijn meegenomen na akkoord van de geïnterviewden:

- 1. Vincent Hoek (Enterprise Architect)**
- 2. Marens Engelhard (Rijksarchivaris)**
- 3. Pepijn van der Spek (Rijksinnovatiecommunity)**
- 4. Guiny Kustner & Gerben Kleine (ministerie Justitie en Veiligheid)**
- 5. Prof. Jos de Mul (Wijsgerige Antropologie. Erasmus universiteit)**
- 6. Prof. Margriet Sitskoorn (Klinische Neuropsychologie. Universiteit Tilburg)**
- 7. Coen de Voogd (ministerie Buitenlandse Zaken)**
- 8. Brenno de Winter (onderzoeksjournalist IT beveiliging en privacy)**
- 9. Kees Verhoeven (Tweede Kamerlid D66)**

In dit rapport wordt verwezen naar de volgende bronnen. Aan het contextonderzoek liggen echter meer bronnen ten grondslag waar in dit eindrapport niet meer naar verwezen wordt.

Bauman, Zygmunt (2011), Vloeibare tijden, Leven in een eeuw van onzekerheid, Uitgeverij Klement

Baweja, B., Donovan, P., Haefele, M., Siddiqi, L., and Smiles, S. (2016). Extreme automation and connectivity: The global, regional, and investment implications of the Fourth Industrial Revolution. UBS White Paper for the World Economic Forum. UBS

Brinkgreve, Christien, Bloemink, Sanne en Koenen, Eric (2017), Weten vraagt meet dan meten, Hoe denken verdwijnt in het regime van maat en getal, Amsterdam University Press

Federman, M. (2004, July 23). What is the Meaning of the Medium is the Message? Retrieved 18-06-2019

Frederik, Jesse (2016), De wereld verandert helemaal niet sneller dan ooit, in De Correspondent op 22 februari 2016

Frissen, Paul (2016), Het geheim van de laatste staat, Kritiek van de transparantie, Boom uitgeverij Amsterdam

Ivkovic, Ivana (2018), De Zwerm, Een verhaal over de virtuele samenleving, in opdracht van Doxis

Kemp & van der Bosch (2006), Transitie- experimenten, Praktijkexperimenten met de potentie om bij te dragen aan transities, Kenniscentrum voor duurzame systeeminnovaties en transities

Raad voor het Openbaar Bestuur (2019), Zoeken naar waarheid, over waarheidsvinding in de democratie in het digitale tijdperk, advies van de Raad voor het Openbaar Bestuur

Rushkoff, D. (2013). Present Shock: when everything happens now. New York: Penguin Group (USA).

Theisens, Henno e.a. (2018) Publieke professionals, Besturen en balanceren, netwerken en improviseren, uitgeverij Boombestuurkunde, 9789462368736

