53

publiek denken

verdiepen verbinden vernieuwen

OKTOBER 2024



Openbaarheid, privacy en ethiek

Jolein Baidenmann over tegenwicht bieden en betekenisvolle openbaarheid

Digitale drama's
Pleidooi voor dieper denkwerk

Hoeksche Waard
Openbaarheid? Gewoon doen

Best practices
Transparantie is niet eng

INHOUD



14

DIGITALE DRAMA'S

Munish Ramlal waarschuwt voor de risico's van nieuwe technologieën. In zijn rol als ombudsman van de Metropool Amsterdam ontmoet hij veel mensen die hun kafkaëske verhalen met de Nederlandse bureaucratie delen. Het risico is dat we blind worden worden voorbij het menselijk verhaal.



18

NIEUW VAK

Openbaarheid is een nieuw vak. 'Ik ben geen voorstander van radicale openbaarheid,' zegt Jolein Baidenmann, manager Openbaarheid bij het programma Open Overheid. 'Ik zie meer in betekenisvolle openbaarheid. We moeten ons afvragen: wat hebben mensen nodig aan informatie?'



27

WERKWOORD

Dat veel ambtenaren en bestuurders aan de Woo moeten wennen, is logisch, aldus Ineke van Gent, voorzitter van het ACOI. Maar dat ontslaat ons niet van de plicht om er nu al voortvarend mee aan de slag te gaan. 'Openbaarheid is een werkwoord.'

Rubrieken

6 In het nieuws
Opvallers en aandachtstrekkers

9 'We verwachten te veel van technologie'
Interview met Ilyaz Nasrullah

12 Crisisdenken
Niks meer dan een politieke strategie

16 Blik op de Uitvoering
Wijkboa Daniëlle Arts

20 Geen klant, maar eigenaar
Interview met Marleen Stikker

21 Nederland is wereldwijde voorloper
Internationale samenwerking

24 De overheid wil wel
Openbaarheid blijft lastig

25 Gemeente Hoeksche Waard
Openbaarheid? Gewoon doen

26 Transparantie is niet eng
Interview Serv Wiemers

28 GEM
Open source vragen beantwoorden

29 Ongelezen Boekendag
Notadokter

Van onze kennispartners

23 Publiek Denken Academie
Ambtenaren essentieel in toezicht en naleving van Europese AI-regelgeving

Columns

5 Afshin Ellian
Terreur

10 Arwin van Buuren
Maatwerk met mate

31 Mark Frequin
Minder met meer of meer met minder?

Colofon

Uitgever Publiek Denken B.V.

Adres
Gebouw M1-47
Binckhorstlaan 36
2516 BE Den Haag
T 06 42 29 77 76
www.publiekdenken.nl
redactie@publiekdenken.nl

Hoofdredactie
Asha Narain
M 06 549 541 12
E Asha@publiekdenken.nl

Eind- en webredactie
Marc Notebomer
M 06 168 046 77
E Marc@publiekdenken.nl

Marketing
Lucinda do Rosario

Art direction en vormgeving
Dimitry de Bruin

Projectmanagement
Morris de Moor

Medewerkers aan dit nummer
Arwin van Buuren, Afshin Ellian, Mark Frequin, Luc van Koppen, Jelle van der Meulen, Mark van Ostaijen, Chantal Richter, Gert Riphagen, Dave Schut, Maurits van den Toorn

Fotografie
ACOI, Daniëlle Arts, Jimena Gauna, gemeente Hoeksche Waard, Hilbert Krane, Open State Foundation, Patrick Post/ANP, Jitske Schols/Lumen, Shutterstock

Illustraties
Dimitry de Bruin, Aad Goudappel

Drukkerij
Senefelder Misset,
Doetinchem

Advertenties
MediaSales0031
Boyke Rajbalsing
E boyke@mediasales0031.nl
M 06 109 347 77

Abonnementen en mutaties
Dianne Bernabela
T 06 42 29 77 76
E info@publiekdenken.nl

Een abonnement op Publiek Denken is kosteloos voor bestuurders en ambtenaren. Aanmelden kan via www.publiekdenken.nl/abonneren/publiekdenken.

Verschijning
Publiek Denken verschijnt 8 x per jaar in een oplage van 12.500 exemplaren in print en 35.000 exemplaren als e-zine.

Volg ons op LinkedIn en X!

EDITORIAL



***Marc Notebomer** is eindredacteur van Publiek Denken*

Steuntje

Het kabinet-Schoof wil aan de slag voor en met Nederland, zo ronkte het regeerakkoord. Maar wat dat precies betekent, is op veel terreinen nog steeds onduidelijk. Wat wel duidelijk begint te worden, is dat er op allerlei terreinen bezuinigingen dreigen. Met als uiteindelijk slachtoffer, u raadt het al: Henk en Ingrid, om de metafoor van Geert Wilders voor de gemiddelde Nederlander maar eens te gebruiken. Het nieuwe kabinet is erin geslaagd een geheel nieuwe betekenis te geven aan het begrip 'de burger centraal'. Inderdaad staat die burger centraal, maar dan vooral in de plannen om dramatisch te bezuinigen op allerlei diensten en voorzieningen.
Zo zal het er op straat niet veiliger op worden als het kabinet zijn financiering van de bed-bad-broodregeling stopzet en uitgeprocedeerde asielzoekers op straat komen te staan en uit het zicht verdwijnen. En de inwoners van Amsterdam, Rotterdam en Den Haag kunnen zich straks steeds lastiger door hun stad en regio verplaatsen, met dank aan een bezuiniging van 110 miljoen. Nederlanders met een uitkering of AOW kunnen zich afvragen hoe goed zij in de toekomst door UWV en SVB zullen worden geholpen, nu blijkt dat ook deze uitvoeringsorganisaties niet aan bezuinigingen zullen ontsnappen. Tuurlijk, met wetgeving die simpeler en gemakkelijker uitvoerbaar is, kunnen ze een efficiëntieslag maken. Of ze het daarmee redden… Ik vraag het me af. De zeer waarschijnlijke uitkomst: langere wachttijden…
Een en ander doet het ergste vrezen als het gaat om de inspanningen van de laatste jaren om van de Nederlandse overheid een open overheid te maken. Die open overheid is weliswaar belangrijk voor burgers – want die hebben het recht om te weten wat hun overheid allemaal doet – maar ja, dat zijn het openbaar vervoer en een goede dienstverlening door uitkeringsinstanties ook. Misschien valt het allemaal mee, want een kabinet dat van en voor Nederland aan de slag wil, zal daarover vanzelfsprekend open en transparant verantwoording willen afleggen. Toch?
Hoe dan ook, in dit nummer van *Publiek Denken* leest u de verhalen van overheidsprofessionals die openheid na aan het hart hebben liggen. Ze laten zien dat openbaarheid – in tegenstelling tot wat sommige ambtenaren vinden – helemaal niet eng is en eigenlijk vooral een kwestie van gewoon doen. Ook maken ze duidelijk dat overheidsinformatie niet van de overheid is maar van ons burgers. Jolein Baidenmann, manager Openbaarheid en plaatsvervangend directeur bij het programma Open Overheid, ziet veel in betekenisvolle openbaarheid. Daarmee bedoelt ze dat we ons moeten afvragen: wat hebben mensen aan informatie nodig? Een open overenheid leidt bovendien tot vertrouwen bij burgers in de overheid, zegt ze, en dat is goed voor onze democratie. En laat juist die nou wel een steuntje in de rug kunnen gebruiken.

Schrijf je nu in!

Od Kwaliteitsawards 2025 Informatiehuishouding



Door de komst van de Wet open overheid (Woo) staan alle overheidsorganisaties voor de uitdaging om de eigen informatiehuishouding op orde te krijgen. De Woo stimuleert dat overheidsinformatie beter vindbaar, uitwisselbaar, te ontsluiten en te archiveren is. Het echt op orde krijgen van een informatiehuishouding is een forse uitdaging. Maar, wat houdt een goede informatiehuishouding nou precies in?

Een informatiehuishouding die op orde is, is een belangrijk middel dat ambtenaren helpt om efficiënt en duurzaam aan Nederland te kunnen werken. De juiste informatie op de juiste plaats draagt ook bij aan een goede en efficiënte taakuitvoering, aan informatieveiligheid en privacy, aan de kwaliteit van dienstverlening en de mogelijkheden voor innovatie en datagedreven werken. Een goed functionerend archief, ook voor digitale informatie, is van belang voor de verantwoording aan gemeenteraad, toezichthouders, burgers, onderzoekers en journalisten.

In 2025 organiseert vakblad *Od* de Od Kwaliteitsawards 2025 Informatiehuishouding. De Od Kwaliteitsawards hebben 2 prijzen te vergeven: centrale overheid (ministeries, zelfstandige bestuursorganisaties, agentschappen) en decentrale overheid (provincies, gemeenten, waterschappen, omgevingsdiensten). **De Od Kwaliteitsawards 2023 worden uitgereikt aan die organisaties die bezig zijn hun informatiehuishouding op orde te brengen en daarvoor aantoonbare stappen hebben gezet.**

Waarom de Od Kwaliteitsawards voor informatiehuishoudingen?

In de informatievoorziening is een groeiende behoefte aan kwaliteitsverbetering. De huidige wetten en regels stellen nieuwe en hogere eisen aan digitale informatievoorziening bij bedrijven en organisaties. Vakblad *Od* onderschrijft het belang daarvan en wil op deze manier bijdragen aan kwaliteitsverbetering binnen het totale vakgebied.

Wie kunnen zich inschrijven?

Alle informatiehuishoudingen bij overheids- en non-profitorganisaties kunnen meedingen naar de award. **Ben je bezig de kwaliteit van je informatiehuishouding te verbeteren of heb je plannen ontwikkeld daarvoor? Schrijf je dan nu in.** Eén ding hebben de deelnemers gemeen: de ambitie om kwaliteit te leveren en kennis te delen met vakgenoten!

Meedoen?

Schrijf je nu in voor deze aanmoedigingsprijs!



Op **24 juni 2025** maken we tijdens de vierde editie van de **Od Kennissessie** bekend welke overheids- of non-profitorganisaties op de goede weg zitten om de kwaliteit van hun informatiehuishouding te verbeteren en deze aanmoedigingsprijzen verdienen. Kijk op **https://kwaliteitsaward.od-online.nl**

Od Kennissessie

Een initiatief van

Od Het platform voor de informatieprofessional bij de overheid · knvi · GO opleidingen

Od-online.nl



COLUMN



Afshin Ellian

Terreur

Hezbollah en niet de Libanese staat verkeert in oorlog met Israël. Hezbollah vuurt sinds 8 oktober 2023, een dag na de aanslag van Hamas, raketten af op Israël. Libanon is sinds de burgeroorlog (1975-1990) een verscheurd land. De Palestijnse Bevrijdingsorganisatie (PLO) onder leiding van Yasser Arafat nam deel aan de Libanese burgeroorlog. De Libanese burgeroorlog koste het leven aan 250.000 mensen.
PLO zag in Libanon een gouden kans om tijdens de burgeroorlog een gemilitariseerde zone te creëren tegen Israël. Uiteindelijk moest PLO volgens internationale akkoorden Libanon verlaten. Maar Arafat gaf zijn wapenarsenaal cadeau aan zijn sjiitische bodyguard, Imad Mughniyeh (1962-2008). De net opgerichte Islamitische Revolutionaire Garde in Iran zocht in Libanon naar radicale jongeren die een krachtige militaire en politieke beweging kunnen vormen. Mughniyeh en andere sjiitische radicalen werden een onderdeel van Garde in Libanon. Teheran richtte een trainingskamp voor ze op voor het plegen van aanslagen op westerse diplomaten en militairen die volgens de internationale afspraken toezicht hielden op wapenstilstand. De groep die aanslagen en ontvoeringen pleegde, noemde zich de Islamitische Jihad. Daarachter zat natuurlijk Hezbollah.
Imad Mughniyeh, Fuad Shukr en Ibrahim Aqil vormden de harde kern van de succesvolle Libanese terreuracties. Ze organiseerden op 23 oktober 1983 een zelfmoordaanslag op een VN-basis (UNIFIL) in Beiroet. Daarbij sneuvelden 241 Amerikaanse mariniers en 58 Franse militairen. Daarna werden er nog meer aanslagen gepleegd en ook ontvoerden zij een aantal westerse burgers en diplomaten. Sommige ontvoerde westerlingen werden gedood door Hezbollah. De executiebeelden jaagden angst aan in het Midden-Oosten.
De drie topterroristen en militaire leiders van Hezbollah (Mughniyeh, Shukr en Aqil) stonden op opsporingslijsten van de westerse landen. Imad werd in 2008 bij een gezamenlijke operatie van CIA en Mossad om het leven gebracht. Schukr en Aqil zijn in de voorbije weken door Israël geliquideerd. Zij waren de lievelingscommandanten van de Iraanse leider Khamenei. Immers, Khamenei is de hoogste politiek-religieuze leider van Hezbollah. Dat benadrukte telkens wijlen Hassan Nasrallah, de secretaris-generaal van Hezbollah.
Hezbollah werd in de jaren negentig onder leiding van Khamenei een onderdeel van Qudskracht, de buitenlandse arm van de Revolutionaire Garde. Ze werden in de Iraanse militaire kampen opgeleid. Via Syrië of via zee werden ze bevoorraad. Iraanse gardisten in Libanon zorgden voor de installatie van radars, bouw van tunnels en de Iraanse ambassadeur in Beiroet fungeert als politiek adviseur voor Hezbollah. Het is geen toeval dat bij de ontploffing van Hezbollahs piepers ook de Iraanse ambassadeur ernstig gewond is geraakt. Ook hij had dus een Hezbollah-pieper bij zich.
Hezbollah heeft ook netwerken in Zuid-Amerika. Ze hebben voor de Iraanse regering nauwe banden ontwikkeld met drugskartels. Het gevolg daarvan zien we in Europa. Kartels orkestreren op verzoek van Hezbollah aanslagen op Iraanse dissidenten, en nu ook op joden en joodse instellingen in Europa. Dat laatste blijkt uit arrestatie van criminelen in Frankrijk. In 2022 veroordeelde het Hariri Tribunaal vier Hezbollah-leden tot levenslang voor aanslag op de oud-premier van Libanon. Hezbollah is de grootste terreurorganisatie in de wereld met mondiale tentakels.

Libanon wordt gegijzeld door de terreurorganisatie Hezbollah.

Afshin Ellian is hoogleraar Encyclopedie van de Rechtswetenschap. Tevens is hij plaatsvervangend wetenschappelijk directeur van het Instituut voor Metajuridica bij de Universiteit Leiden.

Asielcrisis

Tekst ***Maurits van den Toorn***



Nu de rijksoverheid stopt met de Landelijke Vreemdelingen Voorzieningen (bed-bad-brood) dreigen veel uitgeprocedeerde asielzoekers op straat te belanden. Beeld Shutterstock

Afhankelijk van wie je erover hoort hebben we te maken met een echte asielcrisis of een ervaren asielcrisis. Minister Faber van Asiel en Migratie stuurde, heel leep op de eerste ochtend van de Algemene Politieke Beschouwingen, een brief naar de Europese Commissie in Brussel met de aankondiging dat Nederland wil afwijken van de Europese minimumvoorwaarden voor de opvang van asielzoekers. Het ging vergezeld van stevige taal op X: 'Wij moeten weer gaan over ons eigen asielbeleid.'

Het antwoord wist iedereen op voorhand al, ook de minister en anders wel haar ambtenaren. Voor zo'n *opt-out* is een verdragswijziging nodig, daar gaan de lidstaten over en niet de commissie, en het is een kwestie van jaren. Vooralsnog houdt Nederland zich dus noodgedwongen aan het bestaande Europese beleid. Het vorige kabinet had het zelfs al eens laten uitzoeken. De hele actie was kortom voor de bühne, de minister en de PVV hebben laten zien dat ze daadkrachtig zijn.
Nuttig neveneffect: de schuld dat maatregelen uitblijven, kan nu in de schoenen van Brussel worden geschoven. Het wachten is op de aangekondigde noodwet en het onvermijdelijk kritische advies daarover van de Raad van State, die vervolgens ook de schuld kan krijgen. Allemaal munitie in de komende verkiezingscampagne. Wilders heeft al gedreigd met de val van het kabinet. Hij meent het zich te kunnen veroorloven, de PVV staat in peilingen als enige op winst.

Art. 68

Niet eerder gezien: Kamerleden die met een beroep op art. 68 Grondwet inzage vragen en krijgen in ambtelijke documenten, uiteindelijk zelfs niet eens zwartgelakt, nog voordat er een ministerraadsbesluit is. Juist de voormalige topambtenaar Dick Schoof zal zich van de consequenties daarvan bewust zijn. Durven ambtenaren in interne overleggen en discussies nog wel vrijuit hun opvattingen te ventileren en met "loyale tegenspraak" te komen, als ze weten dat hun uitlatingen op straat kunnen komen te liggen? En ook al zegt Schoof dat het eens maar niet weer is, het precedent is geschapen, waarschijnlijk tot vreugde van de Kamer en in ieder geval tot openlijke ergernis van Justitieminister Van Weel.
We weten nu dat de ter zake kundige ambtenaren geen mogelijkheid zien voor een asielcrisis plus noodwet. Jammer voor de minister van Asiel dat de aanbevelingen van (onbekende) "topjuristen" dat het uitroepen van zo'n crisis ter rechtvaardiging van een noodwet wel mogelijk zou zijn niet in deze stukken staan. Ze hebben het haar dan ook alleen mondeling laten weten. Aldus Marjolein 'mijn tweet klopt' Faber, die eerder al heeft laten blijken dat haar waarheidsbeleving een zekere elasticiteit heeft. Het wachten is nu op een dragende motivering, aldus minister Uitermark van BZK, voor het uitroepen van zo'n crisis.

Woningbouw

Wat betreft die woningbouw laat minister Keijzer veel van zich horen met alle mogelijke plannen en plannetjes om de magische 100.000 te halen. Het meest ingrijpend is het idee voor een nieuwe versie van de Crisis- en herstelwet. Weliswaar is die opgegaan in de Omgevingswet, maar er kan wel weer een tandje bij, volgens de minister. Het versoepelen van regels moet meer mogelijk maken, zoals bouwen in achtertuinen en het eenvoudiger delen van woningen. Nog een idee: meer hospita's zoeken en vinden die bereid zijn om kamers aan studenten te verhuren. En brancheorganisatie Bouwend Nederland moet wat haar betreft wat optimistischer zijn. 'Ik neem geen genoegen met "het kan niet"', sprak de minister ferm in het programma *Goedemorgen Nederland*, geheel in lijn met het kabinetsmotto in de Troonrede: Wat kan wel?
Niets tegen optimisme, maar als Bouwend Nederland zegt dat het bouwen van 100.000 woningen per jaar niet gaat lukken door personeelstekorten in de sector, dan lijkt het erg op ongefundeerd optimisme. Daarna volgt de teleurstelling: weer levert de politiek niet wat was beloofd.

Koninklijk Huis

Er is weer eens gedoe rond een lid van het Koninklijk Huis. Dit keer betreft het Laurentien (die als *titre de courtoisie* de aanduiding prinses mag gebruiken maar het niet is). Als voorzitter van de Stichting (Gelijk-) waardig Herstel voor slachtoffers van de toeslagenaffaire zou ze zich schuldig hebben gemaakt aan 'grensoverschrijdend gedrag' tegen ambtenaren van Financiën. Het *Algemeen Dagblad* had het zelfs over 'een patroon van intimidatie'. De stichtingsbestuurders gingen hard in de tegenaanval ('laster!') en dreigden met de rechter, maar zagen daar toch maar vanaf. Je weet immers nooit wat er in zo'n procedure aan het licht komt. Laurentien deed na een poosje het enige wat mogelijk en verstandig was: opstappen.

Hoe dan ook niet slim dat het vorige kabinet c.q. Rutte heeft toegestaan dat een lid van het Koninklijk Huis zich ging bemoeien met zo'n politiek brisante kwestie als de toeslagenaffaire. Schoof mag die uitglijer van zijn voorganger binnenkort zien recht te praten. Dan zal hij vast ook worden aangesproken op het 'koopkrachtplaatje' voor koning en koningin: tegenover een verbetering van 0,7 procent voor de gewone burger staat een inkomenstoename van 7 procent voor de *royals*.

De kwestie rond Laurentien komt coalitiepartners Omtzigt en Wilders wel mooi uit, want wat hun betreft vervullen de Oranjes alleen nog ceremoniële taken. Linten knippen is immers de *core-business* van de monarchie.



De kwestie rond prinses Laurentien komt coalitiepartners Omtzigt en Wilders wel mooi uit, want wat hun betreft vervullen de Oranjes alleen nog ceremoniële taken. Beeld Shutterstock

Prins Claus had – nadat ook hij in moeilijkheden was gekomen door zijn functie bij Ontwikkelingssamenwerking – voldoende zelfspot om het hardop te zeggen.

Minder geld voor ov

Nog een maatregel van het vorige kabinet waar gedeeltelijk een streep door wordt gehaald: er wordt bezuinigd op het ov in de drie grote steden. Vanaf volgend jaar moeten Amsterdam, Den Haag en Rotterdam het met 110 miljoen minder doen. De ov-bijdrage voor de twee vervoerregio's VRA en MRDH gaat van de Specifieke Uitkeringen (SPUK) naar het gemeentefonds en wordt meteen met 10 procent gekort. Het vorige kabinet trok na een motie van Mirjam Bikker (CU) juist structureel – wat heet – 300 miljoen euro extra uit om het regionale openbaar vervoer op peil te houden.

Je zou een zekere consequentie in het nu genomen besluit kunnen zien, in het regeerprogramma staat immers: 'We willen het openbaar vervoer verbeteren in het landelijk gebied.' Het lijkt er alleen niet op dat de bespaarde 110 miljoen nu van het stedelijk naar het landelijk gebied gaat. Anderzijds staat in het regeerprogramma ook dat belangrijke voorzieningen voor alle Nederlanders bereikbaar moeten zijn en dat het ov in heel Nederland betrouwbaar en betaalbaar is.



Vanaf volgend jaar moet het ov in Den Haag, Amsterdam en Rotterdam het met 110 miljoen minder doen. Beeld Shutterstock

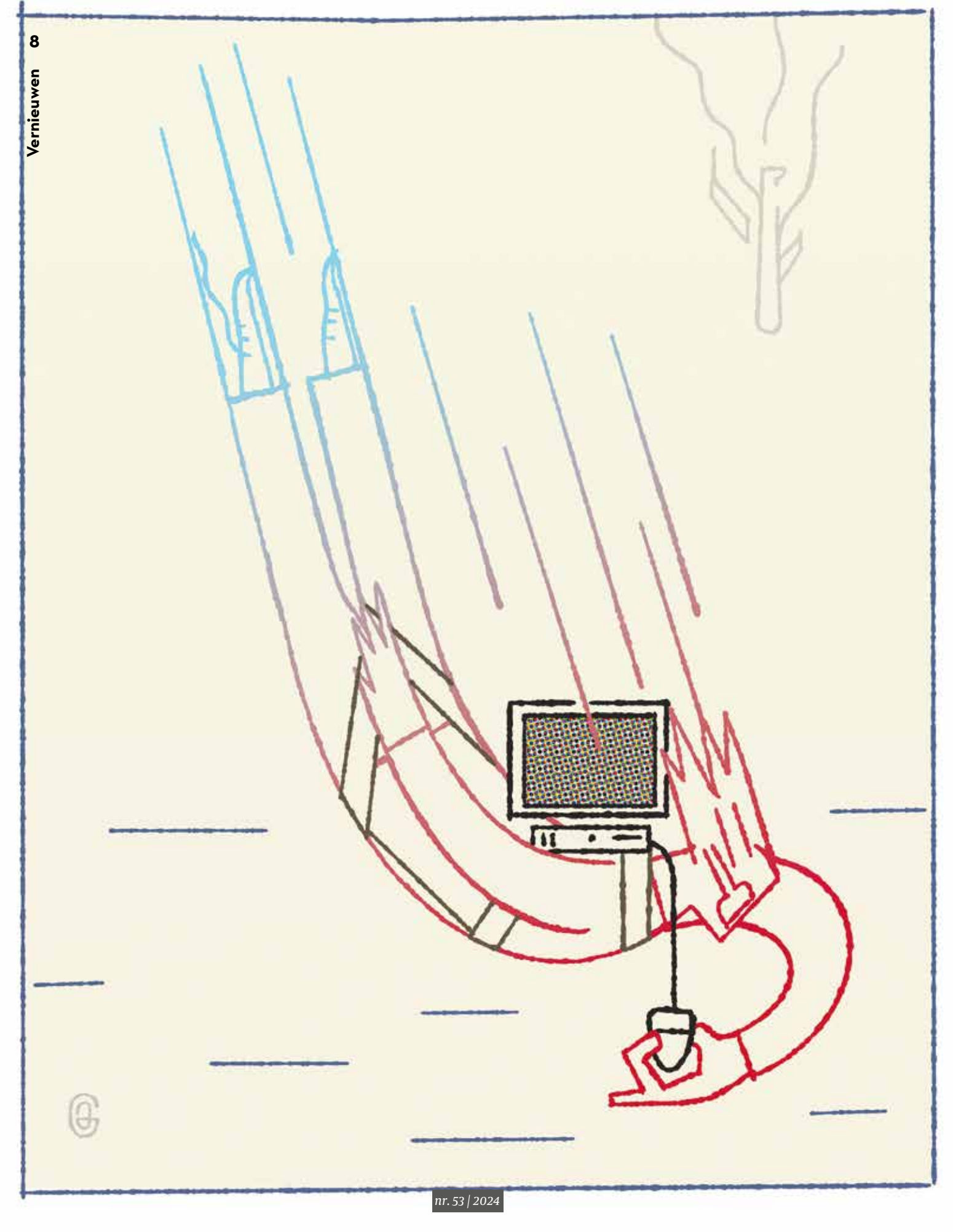
Bovendien zijn de grote woningbouwlocaties vooral in stedelijke regio's gepland. MRDH-voorzitter en burgemeester van Den Haag Jan van Zanen waarschuwt dan ook: 'Deze bezuiniging is een directe bedreiging voor het halen van woningbouwdoelen.'

Kinderopvang

Sommige bezuinigingen gaan sluipenderwijs. Zo kwam het kabinet midden in de zomer met de mededeling dat de overheidsbijdrage voor de kinderopvang vanaf 2026 niet meer wordt geïndexeerd. Als gevolg daarvan gaat de ouderbijdrage langzaam maar zeker omhoog. Salarissen en andere kosten stijgen immers door.

Het besluit staat haaks op een van de laatste voornemens van het vorige kabinet, op aandrang van de Tweede Kamer, om de kinderopvang uiterlijk in 2027 voor alle werkende ouders eenvoudiger – ter vermijding van een nieuwe toeslagenaffaire – en betaalbaarder te maken. De overheid zou maximaal 96 procent van de kosten voor haar rekening nemen. Het kabinet-Schoof brengt dat percentage naar beneden, met een geraamde opbrengst van 254 miljoen euro. Bovendien ligt de weg voor zwaardere bezuinigingen open, omdat de verplichte indexatie uit de Wet kinderopvang wordt gehaald.

Beloftes van de overheid blijken dus weinig waard. En dat terwijl het huidige kabinet juist benadrukt hoe belangrijk een betrouwbare overheid is. In het Hoofdlijnenakkoord staat: 'We zien een overheid die een baken van betrouwbaarheid is voor alle Nederlanders.' Zien we dat?



Digitaal strateeg Ilyaz Nasrullah:

‘We verwachten te veel van technologie’

Tekst ***Luc van Koppen***
Beeld ***Aad Goudappel***

Het vertrouwen in de computer is groot. Zo groot dat we nog te veel verwachten dat sociaal-maatschappelijke vraagstukken worden opgelost door technologie. Digitaal strateeg Ilyaz Nasrullah bestrijdt deze naïviteit. ‘We zijn een samenleving van mensen, niet van computers.’

Op verzoek van Ilyaz Nasrullah spreken we af in de bibliotheek van Capelle aan den IJssel. We belanden in een zitje op de kinderboekenafdeling. Een complot? Reflecteren op de betekenis van technologie in een klassieke omgeving van kinderboeken heeft iets ironisch. Alsof Nasrullah met deze locatiekeuze meteen een punt wil maken: leuk hoor, technologie, maar laten we het geschreven boek niet vergeten.
Als ik mijn vermoeden uitspreek barst hij in lachen uit. ‘Zo strategisch ben ik niet. De locatie was puur praktisch; mijn kinderen kwamen vroeg uit school en ik woon hier vlakbij. Het was voor mij gewoon het makkelijkst.’
Onbewust of niet, het is een omgeving die wel degelijk past bij de visie die Nasrullah in columns en podcasts laat horen over technologie. Een nuchtere visie. Technologie heeft ons al veel gegeven, en heeft ons nog steeds veel te bieden. Maar laten we er niet te veel op vertrouwen. Nasrullah weet waar hij het over heeft. Hij heeft technische informatica gestudeerd in Delft en in het dagelijks leven adviseert hij overheden zoals de provincie Zuid-Holland en de gemeente Rotterdam over de ontwikkeling van de *virtual and augmented reality* sector.

Hot en happening

Is dit een interessante tijd voor digitaal strategen? Nasrullah: ‘Superinteressant. Ik ben in 2009 afgestudeerd. Mijn master was media- en kennistechnologie. Dat ging over alles wat we tegenwoordig *Artificial Intelligence* noemen en bijvoorbeeld ook over mens-machine-interactie, audio- en beeldbewerking. Alles wat ik toen heb geleerd is nu hot en happening. Dat maakt het voor mij persoonlijk heel interessant.’
Heeft het hem verrast dat het nu zo breed wordt toegepast? ‘Nee dat niet. Ik vind dat wel een logische beweging in een samenleving die technologisch georiënteerd is. Waar ik me wel over verbaas zijn de onrealistische verwachtingen. Het voorbeeld bij de overheid is de toeslagenaffaire. Hier zou iedere ambtenaar van moeten leren. Natuurlijk speelde politieke druk een rol. Maar ook de onrealistische verwachtingen van op data gebaseerde controles. Het enthousiasme hierover was zo groot dat er geen andere correctiemechanismen werden ingebouwd om eventuele fouten eruit te kunnen halen. En dat kleine fouten grote gevolgen kunnen hebben weten we nu.’

UWV

Onlangs kwam in het nieuws dat het UWV fouten heeft gemaakt bij arbeidsongeschiktheidsuitkeringen. Veel mensen hebben te weinig of te veel gekregen. Er is angst voor naheffingen. Nasrullah: ‘Toen dat in het nieuws kwam, werd ik veel getagd in allerlei uitingen op *social media* om mij in de discussie te betrekken. Maar ik had geen zin meer om erop te reageren. Ik dacht alleen: daar gaan we weer. Het begint weer opnieuw.’
Ondanks het feit dat er een tegenbeweging opkomt,

‘Dat kleine fouten grote gevolgen kunnen hebben, weten we nu’

COLUMN



Arwin van Buuren

Maatwerk met mate

Arwin van Buuren is bijzonder hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Ik begeef me op glad ijs door deze column te wijden aan maatwerk. Wie wat nader zoekt naar artikelen over maatwerk, zal versteld staan van de overvloed aan (vaak diametraal tegengestelde) opinies die hierover ten beste worden gegeven. Daar nog iets aan toe willen voegen, is eigenlijk kansloos. Dat ga ik dus ook niet doen.
Maar wat mij wel is opgevallen in al die bijdragen, is dat er rondom maatwerk een paar nauwelijks op te lossen paradoxen spelen. Ik probeer er drie te benoemen.

- De eerste maatwerkparadox: maatwerk is bedoeld om het vertrouwen in de overheid te versterken, maar stelt dat vertrouwen juist op de proef.
- De tweede maatwerkparadox: maatwerk is bedoeld om de professional meer handelingsruimte te geven, maar draagt ondertussen bij aan meer handelingsverlegenheid.
- De derde maatwerkparadox: naarmate je meer en vaker maatwerk wilt toepassen, neemt de behoefte om het maatwerk te standaardiseren toe.

We zien alle drie deze paradoxen in de context van de afhandeling van de toeslagenaffaire. Als er ergens een goede reden is om maatwerk te leveren, is het natuurlijk wel hier. En tegelijkertijd zien we dat de afhandeling (misschien een ongelukkige term trouwens) allerwegen piept en kraakt. Sommigen spreken al van een herstelschandaal. Als we wat beter kijken herkennen we al snel de drie paradoxen heel makkelijk.
Het vertrouwen van de betrokkenen in de overheid staat onder druk omdat maatwerk ertoe leidt dat ogenschijnlijk gelijke gevallen toch verschillend bejegend worden. En dat is geen denkbeeldig risico. Professionals zijn ook maar gewoon mensen met hun eigen (onbewuste) vooroordelen. Daarnaast kost maatwerk tijd en is niet altijd navolgbaar.
De tweede maatwerkparadox is ook niet moeilijk te herkennen. Het welbevinden van de publieke professionals staat enorm onder druk. Ze voelen zich onzeker en staan bloot aan druk vanuit zowel de ouders alsook de organisatie. En zeker omdat het algehele gevoelen is dat “de overheid” iets goed te maken heeft, is het schier onmogelijk voor publieke professionals om te begrenzen.
En tot slot de paradox dat de roep om meer maatwerk vanzelf ook een roep om meer standaardisering met zich meebrengt. Omdat er zoveel gedupeerden zijn die vragen om maatwerk, draait het systeem vast vanwege het simpele feit dat de capaciteit en de tijd ontbreken om het maatwerk te leveren. En dus groeit de behoefte aan beslisregels en heuristieken, afweegkaders en andere vormen van standaardisering.
Dat brengt ons tot een belangrijk inzicht. Maatwerk is soms nodig, maar het vraagt ook om begrenzing. Als maatwerk de standaardoptie wordt, schiet het in zijn eigen voet. Maatwerk kan ook geen uitvlucht zijn om niet te hoeven investeren in hoogwaardige regels en heuristieken, die een overheid kan uitleggen en die in veel gevallen ook volstaan. En we moeten ervoor waken dat we de roep om een fatsoenlijke, mensgerichte bejegening gaan verwarren met een roep om de regels buiten werking te stellen.
Maatwerk werkt, maar het werkt alleen met mate.

‘Breng maatschappelijke doelen en technologische oplossingen dichter bij elkaar’

noemt hij de overheid hardleers. ‘Er is nu Europese wetgeving: de AI-verordening. Dit is een reactie op de vele algoritmen-schandalen. Toch zijn er binnen zo’n verordening nog veel uitzonderingen, bijvoorbeeld voor de opsporingsdiensten. Je kunt je afvragen of dat terecht is. Het laat het dubbele karakter zien van de overheid: een deel van de overheid wil data zelf op een manier gebruiken die ze voor anderen verbiedt.’
Nasrullah pleit voor meer mensgerichte technologie die in dienst staat van een sociaal-maatschappelijk vraagstuk. Maar dat wil niet zeggen dat hij tegen tech-gedreven innovaties is. ‘Je hebt beide nodig. We hebben ook fundamenteel onderzoek nodig waarbij pioniers nieuwe uitvindingen doen. Daar moet wel de ruimte voor blijven. Maar daarnaast gaat het erom dat je redeneert vanuit de maatschappelijke vraagstukken en daar de technologie bij zoekt die kan helpen bij een oplossing. We moeten maatschappelijke doelen en technologische oplossingen dichter bij elkaar brengen.’

Gemakstechnologie

Als voorbeeld waar het misgaat noemt hij ChatGPT. ‘Dit is een oplossing die op zoek is naar een probleem. Waar is het nu precies goed voor? De makers beloven veel, maar wat is nu de vooruitgang sinds november 2022, toen het werd gepresenteerd? Het is een hype. Een vorm van gemakstechnologie. En niet eens heel betrouwbaar. Dit is een voorbeeld van technologisch gedreven ontwikkeling en het komt niet voort uit een urgent vraagstuk.’
Zou zo’n urgent vraagstuk arbeidsbesparing kunnen zijn? Alleen al in de zorgsector zijn er in de toekomst veel te weinig mensen. ‘Dat is een heel logische gedachte. Er wordt ook wel degelijk geëxperimenteerd. Dat gaat met vallen en opstaan want technologie maakt alles complexer. Ik ken een innovatieproject van de thuiszorg. Dat werd opgezet omdat er te weinig wondverpleegkundigen zijn. Andere verpleegkundigen werden ingezet. Met een Google Glass kregen zij ter plekke ondersteuning van de wondverpleegkundige op kantoor. Een slim idee dat best had kunnen werken. Maar in de praktijk werden de brillen onder andere vergeten op te laden, waardoor frustraties ontstonden en uiteindelijk de brillen in de kast bleven liggen. Je moet de praktijk heel dicht op de technologieontwikkelaars zetten, steeds heel goed in gesprek met elkaar laten komen. Want er ontstaan altijd nieuwe zorgpunten. Het is een mythe dat technologie ons alleen maar ontlast.’

Transparante overheid

Hoe ziet hij de inzet van AI om de overheid transparanter te maken? ‘Als daarvoor wordt gekozen kan technologie zeker helpen. Een leuk voorbeeld is het idee van de voormalig minister van digitale zaken van Taïwan, Audrey Tang (2022 -2024, minister of digital affairs, red.). Zij liet al haar gesprekken opnemen, liet ze automatisch transcriberen en plaatste ze online. Dat is radicaal transparant, met inzet van technologie. Maar het begint bij haar keuze om zo te werken.’
‘Een ander voorbeeld is de wens om de kloof tussen beleidsmakers en burgers kleiner te maken. In Taïwan hebben ze een applicatie ingevoerd, poLis, waarmee ze in kaart brengen wat mensen van maatschappelijke thema’s vinden. Ze gebruiken *machinelearning* om overeenkomsten te vinden in wat mensen vinden. Dit gebruiken ze bij het ontwikkelen van beleid. Dit is een mooie vorm van technologie als ondersteunend middel. Ik zeg met nadruk ondersteunend. Want je kunt de verantwoordelijkheid voor de keuzes die vervolgens moeten worden gemaakt niet neerleggen bij technologie. Het is een samenleving van mensen, niet van computers.’
Het systeem poLis is inmiddels in meer landen ingezet. In Nederland is poLis getest door de gemeente Amsterdam en Groningen.

Toekomst

Hoe kijkt hij naar de toekomst? Is hij optimistisch over de inzet van technologie? ‘Er is en blijft een realistische blik nodig. Er moet ruimte zijn voor een nuchter tegengeluid. Anders blijven we achter hypes als ChatGPT aanhollen. Als beloftes niet worden waargemaakt ontstaat er een negatieve sfeer rond technologie. En dat werkt remmend. Dat is jammer want het kan ons heel veel bieden.’
Inmiddels is hij bijna niet meer te verstaan. Het is woensdagmiddag en veel kinderen rennen uitgelaten langs de boekenkasten. Het lijkt alsof iemand nog een geruststellend punt wil maken: gelukkig is er altijd nog een boek waar we op terug kunnen vallen, mocht de technologie het af laten weten. ■

‘Als beloftes niet worden waargemaakt ontstaat er een negatieve sfeer rond technologie’



Ilyaz Nasrullah
is digitaal strateeg en columnist van *Trouw*. Hij adviseert *start-ups*, grootbedrijven en overheden over hun digitale strategie en digitale innovatie.

Crisisdenken is niks meer dan een politieke strategie



Tekst ***Mark van Ostaijen***
Beeld ***Shutterstock***

De crisismetafoor komt bestuurders en politici goed van pas. Het is een bewuste politieke strategie van het schetsen van de werkelijkheid op een manier die in tijd en ruimte zo urgent is dat er wel opgetreden moet worden. Dat bestuurders vooral denken in crises stemt tot nadenken, zegt socioloog Mark van Ostaijen. Want het is pas serieus een feitelijke crisis, als we maatschappelijke problemen louter kunnen zien als crisis. Dat geeft te denken. Hier. En nu.

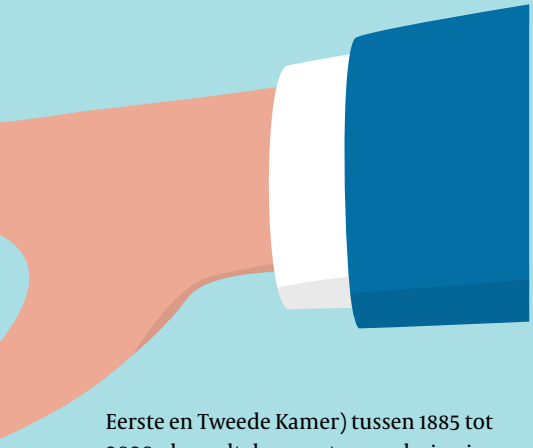
Het lijkt wel permanent crisistijd. Bestuurskundige en VVD-politicus Uri Rosenthal zag de corona-crisis als 'de grootste crisis' uit onze geschiedenis. We zitten nu in de eerste, acute fase. Daarna krijg je de 'crisis na de crisis'. Bestuurskundige Mark Bovens (Universiteit Utrecht) is bovendien van mening dat na een maatschappelijke crisis 'meestal ook nog een politieke crisis volgt' en volgens hoogleraar politieke instituties en openbaar bestuur Arjen Boin (Universiteit Leiden) zijn de huidige crisis-situaties een 'grenzeloze crisis'.
Niet voor niets is de Nederlandse crisiswe-reld recentelijk aanzienlijk geprofessionali-seerd. Zo hebben verschillende ministeries nu een afdeling crisismanagement, zijn veiligheidsregio's gevormd, traint het ministerie van Justitie en Veiligheid ambtenaren in de Nationale Academie voor Crisisbeheersing en behalen aan de Universiteit Leiden jaarlijks zo'n 200 studenten hun diploma in Security and Crisis Management.

Krinomai

Nu heeft het woord crisis in ons dagelijks spraakgebruik een problematiserende lading. Als iemand in een persoonlijkheids-crisis zit of wanneer de buren zich in een relatiecrisis bevinden, dan is er meestal sprake van een tamelijk problematische situatie. De term is etymologisch gezien echter neutraler van aard. Het komt voort uit het (oud-)Griekse werkwoord *krinomai* met de betekenissen scheiden, schiften, onderscheiden, beslissen, beslechten, richten en oordelen. Zo bezien is het woord crisis eerder een werkwoord waarbij een beslissend of urgent aspect in de sociale werkelijkheid wordt aangeduid. En dat is precies wat het talige aspect aan het woord crisis in de hedendaagse context doet: urgentie verlenen. Plak ergens het woord crisis achter en je hebt de aandacht.
Dat verklaart waarom het gebruik van de crisismetafoor juist in een politiek-be-stuurlijke context erg aantrekkelijk is of zoals recentelijk gesteld door minister Marjolein Faber: 'Ik ga voor het noodrecht en daar zetten we op in, want dan kan ik heel snel maatregelen nemen. Dat kan het snelst als ik een juridische asielcrisis kan uitroepen.' Want de crisismetafoor verleent urgentie. En urgentie zorgt voor legitimatie voor handelen en noodzaakt interventies. En juist die formule [urgentie+legitima-tie=interventie] is voor politiek en bestuur bijzonder aantrekkelijk.

Talige hausse

Dat is ook af te lezen uit de cijfers. Want als men kijkt naar het gebruik van het woord crisis in parlementaire documen-ten (handelingen en Kamerstukken van de



‘Plak ergens het woord crisis achter en je hebt meteen de aandacht’



Mark van Ostaijen is als bestuurssocioloog verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Eerste en Tweede Kamer) tussen 1885 tot 2020, dan valt de recente populariseringsterk op. Zo werd het woord in de laatste 15 jaar bijna 2 keer meer gebruikt (24.474 keer) dan de optelsom van alle (!) 120 jaren ervoor (12.957 keer). Het toont vooral een crisisinflatie. De crisis als metafoor is dus populair en recent (Bron: Zoek.officielebekendmakingen.nl).
Enig historisch besef relativeert wel meteen diegenen die betogen dat er nu eenmaal ook meer crises zijn. Een blik op de tijdlijn met enkele wereldoorlogen, een oliecrisis, ‘politionele acties’ en een beurskrach, omvat voldoende sociale situaties met vergelijkbare eigenschappen. Daarmee valt een existentiële claim in twijfel te trekken. Nee, er is daadwerkelijk sprake van een talige hausse, een metaforische mode die functioneel is binnen het huidige politiek-bestuurlijke denken. Dat doet afvragen: welke functie vervult de crisismetafoor nu in dat politiek-bestuurlijke denken?

Crisisfunctie

De crisismetafoor komt bestuurders en politici goed van pas en past binnen een politieke strategie om legitimiteitsproblemen te bezweren. Want mondige en geïndividualiseerde burgers zijn louter te bewegen richting een beoogd beleidsdoel door urgentie en noodzakelijkheid te putten uit een immanent problematische situatie die direct – hier en nu – om actie vraagt. Crisisdenken maakt een permanente aanspraak op de onmiddellijkheid mogelijk. Als bijvoorbeeld iemand is aangereden, (crisis!) moet je te hulp schieten; daar komt geen ideologie aan te pas. Dat vraagt om direct en pragmatisch handelen. Daarmee is het gebruik van de crisismetafoor allesbehalve een onschuldige of neutrale aangelegenheid. Integendeel.
Het is een bewuste politieke strategie van het schetsen van de werkelijkheid op een manier die in tijd en ruimte zo urgent is dat er wel opgetreden moet worden. Wegkijken, stilstaan of op de handen zitten zijn dan (uiteraard) geen optie. Dit gaat gepaard met een soort nieuwe fermheid of daadkracht die hedendaags bestuurlijk vermogen zou kenmerken. Want ja, TINA (*There Is No Alternative*) en geen actie is geen optie. En dus moeten “we” ons allemaal gaan bewegen richting de nieuwe beleidsnorm. Of dat nu de opkoop- of stoppersregeling is voor boeren om de stikstofcrisis te bezweren of destijds het nationaliseren van ABN AMRO om de financiële crisis te boven te komen: ‘het moet, want het is crisis’.
Zodoende zijn de functie, de inzet en de populariseringvan de crisismetafoor geen toevallige, laat staan onschuldige, aangelegenheid. Met de crisismetafoor wordt de tijdshorizon gedisciplineerd richting een urgent heden. En uit die urgentie putten bestuurders noodzakelijkheid, onmiddellijkheid en legitimiteit om nu te handelen. Het legitimeert bestuurlijk ongeduld, actiebereidheid en daadkracht.

Commissie stiekem

Tegelijkertijd depolitiseert de crisismetafoor democratische oppositie en technocratiseert dit het besluitvormingsproces. Voorbeelden hiervan zijn het zakenkabinet tijdens de coronacrisis (met een bewindspersoon als crisismanager) en de invloed van het Outbreak Management Team. Of hoe parlementaire verantwoording en controle permanent is gedepolitiseerd en getechnocratiseerd binnen de Commissie voor de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten ofwel de ‘Commissie stiekem’ als het gaat om nationale veiligheid, terrorisme en crisisbestrijding. Het zijn voorbeelden waarbij crisisdenken permanente vormen heeft gekregen en diverse alledaagse vormen van diepgravende reflexiviteit opschort.
‘Soeverein is degene die over de uitzonderingstoestand beslist,’ zo wist de Duitse jurist Carl Schmitt al. En met de alomtegenwoordigheid van de crisis als stijlfiguur regeert de uitzonderingstoestand. Maar wanneer er sprake is van een permanente uitzonderingstoestand, gaat dat democratisch gezien altijd gepaard met de inperking van fundamentele burgerlijke vrijheden en rechten. Want tijdens de uitzonderingstoestand wordt de ‘vrijheid of gerechtigheid voor onbepaalde tijd met een sluier omhangen’ (Schmitt in: *Agamben*, 2020: 64).

Tijdelijk wordt permanent

Bovendien toont historisch onderzoek aan dat zodra een uitzonderings- of noodtoestand in werking treedt, die nieuwe norm altijd een meer permanent karakter krijgt dan de bedoeling was. Juist de constructie van een probleem als crisis stelt bestuurders in staat om de uitzonderingstoestand soeverein te handhaven en de uitzondering met de regel te laten samenvallen, waardoor allerlei tijdelijke wet- en regelgeving preventief (want ‘ter voorkoming van’) kan blijven voortbestaan. De discussie rondom noodrecht en spoedwet om een asielcrisis uit te roepen geeft in dat licht te denken.
De populariteit van ons crisisdenken geeft ons te denken. Het is allesbehalve een neutrale of onschuldige metafoor. Crisisdenken is wellicht bestuurlijk populair, maar heeft democratische consequenties die permanent doorwerken op burgerlijke rechten en vrijheden. Ook wanneer deze crisis weer is opgevolgd door de volgende. Dat bestuurders vooral denken in crises stemt tot nadenken. Want het lijkt me pas serieus een feitelijke crisis, als we maatschappelijke problemen louter kunnen zien als crisis. Dat geeft te denken. Hier. En nu. ■

‘De inzet van de crisismetafoor is geen onschuldige aangelegenheid’

Amsterdamse ombudsman Munish Ramlal waarschuwt voor digitale drama's

Pleidooi voor dieper denkwerk



Tekst ***Chantal Richter***
Beeld ***Jitske Schols/Lumen***

Een vrouw zoekt hulp bij de politie omdat ze lastig is gevallen. De agenten zien in hun computersysteem dat de vrouw te boek staat als “psychisch niet in orde”. In het echt is ze mentaal gezond. Het blijkt dat haar broer daar verantwoordelijk voor is. Uit rancune na een ruzie over een familie-erfenis, heeft haar broer - een psycholoog met een BIG-registratie - haar als ontoerekeningsvatbaar geregistreerd. Als zo’n vrouw aangifte komt doen, wie geloof je dan als agent? Hoor je echt haar verhaal? Of vertrouw je op je computerscherm? En belangrijker, wie beschermt je tegen een onterechte registratie in een systeem, waardoor anderen ineens heel anders naar je gaan kijken?

Munish Ramlal waarschuwt voor de risico’s van nieuwe technologieën. In zijn rol als ombudsman van de Metropool Amsterdam ontmoet hij veel mensen die hun kafkaëske verhalen met de Nederlandse bureaucratie delen. Die verhalen krijgen steeds meer ook digitale randjes, omdat alle overheidsinstanties nu eenmaal in rap tempo digitaliseren. ‘Het is een kwalijke zaak als medewerkers van overheidsorganisaties meer vertrouwen hebben in digitale systemen dan in de mensen zelf die hun verhaal doen.’
Ramlal legt uit dat hij als ombudsman de overheid een spiegel kan voorhouden. ‘Op die manier bescherm je mensen tegen de overheid die hen als een nummer behandelt. Soms praat je omgekeerd met burgers om ze erop te wijzen dat ambtenaren ook mensen zijn.’ De oproep van de Amsterdamse ombudsman is dat we moeten oppassen voor een digitale overheidsramp à la het toeslagenschandaal.

Ontmenselijking

Ramlal geeft een voorbeeld. ‘Ik ontmoette Mohammed Madi, een actieve Amsterdammer. In Nieuw-West brengt hij mensen samen, die elkaar op een andere plek misschien zouden mijden. Mohammeds naamgenoot staat in Duitsland op een terroristenlijst. Een bizar toeval: deze persoon heeft ook nog eens dezelfde geboortedatum. Zodra Mohammed een stap op Schiphol Airport zet, snellen veiligheidsdiensten naar hem toe om hem staande te houden. Voor hemzelf en zijn kinderen is dit bij herhaling een nare ervaring. Je kunt je niet tegen een systeem verweren en dat is zorgelijk. Want zo kun je als burger vogelvrij worden.’
Ramlal nam contact op met de Koninklijke Marechaussee. Die zijn met wat knappe koppen om tafel gaan zitten. Wat eerder echt onmogelijk leek, was nu toch mogelijk: er kwam wijziging in zijn RFID-chip in het paspoort. Hierdoor verdween de smet van zijn digitale identiteit. ‘Dit voorbeeld laat zien hoe digitalisering ingrijpt in mensenlevens.

Munish Ramlal vergelijkt digitalisering met professioneel vuurwerk: zonder verstand van zaken loop je grote kans dat het ontploft in je gezicht

‘Een groot risico is dat je blind wordt voor het menselijke verhaal’

Overheidsorganisaties knopen data aan elkaar en vervolgens kom je niet meer van een label af. Dat is het gevaar van *framing* en *profiling*: je wordt dat label.’ Het is niet alleen de overheid die zich daaraan schuldig maakt. ‘Ook banken discrimineren. Hun lijstjes ontmenselijken. Je wordt een object in een dataset.’

Screen level bureaucrats

Ogenschijnlijk kleine dingen hebben grote gevolgen. Ramlal legt uit wat hij daarmee bedoelt: ‘Tegenwoordig wordt informatie van de politie betrokken in de afweging om een verklaring omtrent het gedrag (vog) te verlenen. Hierdoor kan een relatief onschuldige schoolpleinruzie tot gevolg hebben dat er geen vog wordt verstrekt. Jongeren hebben daardoor bijvoorbeeld geen toegang tot een stageplek, en dat kan grote gevolgen hebben voor hun toekomst.’
Hij waarschuwt: ‘Dat is een groot risico van digitalisering: dat je blind wordt voor het menselijke verhaal, dat je alleen maar vertrouwt op het systeem. Uitvoerend ambtenaren die in direct contact staan met de burgers die zij dienen – ook wel *street level bureaucrats* genoemd – veranderen in *screen level bureaucrats*. Het computerscherm wordt leidend. Ik geloof niet dat men bewust wil discrimineren. Alleen vergroot de digitalisering als het ware je eigen denkbeelden. Daarin schuilt het gevaar, want dan treedt gemakkelijk *selffulfilling prophecy* op van algoritmes. De data bevestigen zichzelf.’

Onduidelijke formulieren

Ramlal benadrukt dat digitalisering ongekend veel voordelen met zich mee kan brengen. ‘Het brengt

Tekst ***Marc Notebomer***
Beeld ***Daniëlle Arts***

BLIK OP DE UITVOERING

Op zoek naar blijvende oplossingen



Daniëlle Arts (r.) met haar collega Donald, met wie ze het concept wijkboa opzette

Daniëlle Arts werkt als buitengewoon opsporingsambtenaar (boa) in de gemeente Tilburg. Omdat Tilburg-Noord haar 'vaste wijk' is, kent ze veel van de inwoners persoonlijk en zijn de lijntjes met hen kort. Ook voor de gemeente is ze als wijkboa een belangrijk aanspreekpunt als zaken opgelost moeten worden. Dit voorjaar werd Arts door FUTUR uitgeroepen tot Jonge Ambtenaar van het Jaar 2024. En in november zit ze in de jury van de Publiek Denken Top 100 Ambtenaar van het Jaar, waarbij voor het eerst een prijs wordt uitgereikt aan de Uitvoerder van het Jaar.

Het concept van een wijkboa heeft Arts 2,5 jaar geleden samen met haar collega uitgedacht en opgezet. 'Dat was in Tilburg-West,' vertelt ze, 'waar ik in die tijd werkzaam was. Als wijkboa sta ik meer in contact met de wijk dan een reguliere boa. Ik ben meer betrokken bij de inwoners en bij de problemen die zich voordoen. Ik heb contact met de wijkagenten en de woningbouwverenigingen en ben bij alle relevante overleggen. Ik probeer bij problemen met passende en vooral blijvende oplossingen te komen. Dat werkt beter dan een eenmalige bekeuring.'

Bakje koffie

Sinds kort werkt Arts in Tilburg-Noord. 'Ik heb 7 jaar in West gezeten, maar op een gegeven moment werd het tijd voor verandering. Er gebeurde nog genoeg, alleen ik zag het niet meer. Nu heb ik een nieuwe wijk, nieuwe bewoners en nieuwe partners om mee te werken. Dat geeft me energie.' Hoe ziet een gemiddelde dag van Arts eruit? Ze lacht: 'Ik begin mijn dag zoals elke ambtenaar, met een bakje koffie. Daarna hebben we een *briefing* met alle collega's in Tilburg en worden relevante zaken besproken. Vervolgens gaan we lekker de straat op. Soms kan het heel rustig zijn, dan nemen we de meldingen mee die de mensen hebben gemaakt. Op andere dagen hebben we overleg, waarbij alle partners in de wijk bij elkaar zitten. Dan bespreken we een casus of problemen in de wijk.'

Op straat voelt Arts zich nooit ongemakkelijk. 'Straatintimidatie is weliswaar een *hot item*, maar ik probeer er altijd met een grapje mee om te gaan. Stel, er komt iemand naar me toe: "Hé dushi, ik wil jouw 06-nummer wel." Dan zeg ik: "Hallo, ik ben pas net begonnen, dus nog even wachten." Dat doe ik bewust. Want als ik het afkap, ben ik diegene kwijt. En voor hetzelfde geld heb hem nog een keer nodig.'

Wapenstok

Dat haar collega's in Amsterdam sinds kort een wapenstok dragen, begrijpt ze wel. 'Zelf heb ik hem niet nodig. Maar als ik 's nachts in een horecagebied zou werken, is het een ander verhaal. Ik geef toe: ik moet af en toe schakelen dat het tegenwoordig zo anders is dan toen ik begon. Ik had geen handboeien en geen steekvest. Alleen, dat is wel de realiteit, de mensen veranderen. We worden bijvoorbeeld afgestuurd op mensen die dronken zijn in een parkje. Dan denk je: nou, dat kan toch niet uit de hand lopen. Maar voordat je het weet, zit je er middenin.' Toch piekert ze er niet over met haar werk te stoppen. Zoals ze bij de uitreiking van de Jonge Ambtenaar van het Jaar 2024 zei: 'Mij zie je voorlopig nog niet achter een bureau.' ■

‘Als je geen rechtsgevoel hebt, is technologie gevaarlijk spul’

gemak. Je kunt veel administratieve zaken vanuit huis regelen. Maar mensen die problemen ervaren en vastlopen in het leven, hebben het nodig om hun verhaal te kunnen doen aan een mens van vlees en bloed.’ Hij vindt het echter van groot belang om ook te luisteren naar onderbuikgevoelens van mensen in de uitvoering. ‘Stel dat je bijvoorbeeld een veelgemaakte fout ziet. Is die ene vraag over het inkomen op het formulier wel zo duidelijk? Onderzoek dat eerst eens, voordat je naar een fraudeaanpak overschakelt.’
Wat is er nodig? ‘Allereerst gaat het om bewustzijn van risico’s. Wat problematisch is, moet je tijdig zien. Dat vergt ten eerste kennis van digitale zaken en mensenkennis; want zonder kennis ga je het niet zien en begrijpen. Een eerste maatregel die je kunt treffen is “kijk- en luistertijd” inbouwen, zodat mensen hun verhaal kunnen doen. Alleen met goede wil kom je er niet. Ten tweede: geef mensen die verstand van zaken hebben het mandaat om data te veranderen. Er zijn altijd technologische oplossingen te vinden. Zoals dat ook lukte in het voorbeeld van de Koninklijke Marechaussee.’

Intelligente aanpak of geen aanpak

‘Als je de kennis niet in huis hebt, dan moet je eigenlijk niet eens willen beginnen aan digitaliseren,’ zegt Ramlal stellig. ‘Want als risico’s werkelijkheid worden, hebben ze heftige gevolgen in mensenlevens. Denk niet naïef dat het allemaal wel goedkomt. Ga alleen voor een intelligente aanpak.’
Hij vergelijkt digitalisering met professioneel vuurwerk. ‘Daar gelden ook bepaalde vereisten. Als je zonder verstand van zaken gaat digitaliseren, loop je grote kans dat het ontploft in je gezicht. Dat brengt niet alleen financiële kosten, maar ook groot bureaucratisch leed. De metafoor doortrekkend: Je bent een rund als je met digitalisering stunt.’

Computerdokter

Een andere schaduwkant van digitalisering is ongelijke toegang tot digitale technologie. ‘Bij ons is een voorbeeld bekend van een oudere mevrouw die niet uit de voeten kon met de DigiD-app. Voor haar belastingaangifte schakelde zij hulp van haar kinderen in. Een benarde situatie: de kinderen waren verbaasd over de grote som aan spaargeld waarover moeder bleek te beschikken. Door het gebrek aan inclusieve dienstverlening kon haar persoonlijke informatie zomaar in andere handen terechtkomen.’ Ramlal pleit voor een computerdokter in de stad. ‘De Cybersoek in Amsterdam is zo’n plek waar mensen gratis digitale hulp kunnen krijgen. Geef dat soort organisaties de wind in de zeilen, ze verdienen steun van gemeenten.’

Wereldconferentie

‘Technologie lijkt neutraal, maar in de handen van mensen zonder empathie en rechtsgevoel, is het gevaarlijk spul.’ Dat is wat Ramlal zei tijdens een lecture van de Digital Rights House in april. De ombudsman verleent bijstand aan deze stichting die zich bezighoudt met de bescherming van mensen tegen de risico’s van nieuwe technologie. ‘Dit zetten zij goed op de agenda, ik voed ze met voorbeelden en ideeën.’
Ramlal vindt dat de ombudsmannen wereldwijd in samenwerking met de Raad van Europa aan de slag moeten om richtlijnen voor digitale bescherming te ontwikkelen. Die oproep deed hij tijdens de wereldconferentie van ombudsmannen. Die vond 13 september plaats in de Italiaanse stad Cassino. Waarom zoekt hij internationale samenwerking? ‘Digitalisering houdt geen rekening met landsgrenzen. Ombudsmannen worden volledig in beslag genomen door lokale vraagstukken in het hier en nu, waardoor je achter de feiten aanloopt als je het vraagstuk van digitale rechtsbescherming nu laat liggen. Als relatief jonge ombudsman onder mijn collega’s maak ik me sterk voor het diepere denkwerk op de risico’s van digitalisering.’

Noodnummer

Als het aan Ramlal ligt, komt er een noodnummer dat bewoners kunnen bellen als ze digitaal vastlopen en de uitgang uit de digitale kooi niet kunnen vinden. Het Digital Rights House is al druk doende om uit te zoeken wat hiervoor nodig is. Hij pleit voor het recht op een menselijk gezicht als bewoners vastlopen in de gemeentelijke dienstverlening. Ramlal: ‘Het gaat erom dat we ons vandaag bewust zijn wat er gaande is op het terrein van digitalisering, voordat er geen houden meer aan is. Als we internet direct vanaf het begin beter hadden gereguleerd, zouden we nu niet zo’n afhankelijkheid hebben van Google, Meta en Facebook. AI schrijft al boeken en maakt schilderwerken. Als dit de MS-DOS-versie is, dan staat ons nog heel wat te wachten. Als we dat goed reguleren, dan kan technologie ons een hoop moois bieden. Doen we dat niet, dan kun je wachten op crises en digitale drama’s.’ ■

‘Denk niet naïef dat het allemaal wel goedkomt’

Programmamanager Openbaarheid Jolein Baidenmann:

‘Open overheid is een nieuw vak’

Openheid is van groot belang nu de democratie onder druk staat en veel mensen geen vertrouwen meer hebben in politiek en beleid. Het programma Open Overheid wil daar verandering in brengen. ‘Ik ben geen voorstander van radicale openbaarheid,’ zegt Jolein Baidenmann, manager Openbaarheid en plaatsvervangend directeur bij het programma Open Overheid. ‘Ik zie bij vrijwillige openbaarmaking meer in betekenisvolle openbaarheid. Daarmee bedoel ik dat we ons moeten afvragen: wat hebben mensen nodig aan informatie?’

Open Overheid werkt samen met partners binnen en buiten de rijksoverheid aan duurzaam toegankelijke overheidsinformatie en een open overheid. ‘Een open overheid is een bouwsteen voor de democratie en laat zien dat de burger een gelijkwaardige speler is,’ zegt Jolein Baidenmann met grote stelligheid. ‘Door openbaarmaking willen we tonen wat de afwegingen voor overheidsbesluiten zijn geweest zodat samenleving en de burger zich kunnen informeren en geïnformeerd kunnen deelnemen aan een publiek debat. Onze huidige minister Uitermark vindt dat heel belangrijk.’

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is stelselverantwoordelijk voor het openheidsbeleid van de hele rijksoverheid en de infrastructuur die daarvoor nodig is. Daarvoor wordt steeds meer samengewerkt met andere overheden. ‘Er is voor de burger immers sprake van één overheid, dus laten we er dan ook voor zorgen dat bijvoorbeeld een Woo-verzoek bij alle overheden op dezelfde manier kan worden ingediend.’

Innovatie en coördinatie

De afgelopen jaren is er al veel gedaan. Baidenmann geeft een opsomming. ‘We werken aan een goede informatiehuishouding, essentieel om documenten terug te kunnen vinden. We sleutelen daarvoor nu vooral aan bestaande systemen en iedereen wil het op z’n eigen manier doen, maar mijn idee is dat we bij het opzetten van die informatiehuishouding rigoureuzere keuzes moeten maken. Meer eenheid in de systemen. Staatssecretaris Szabó (Koninkrijksrelaties en Digitalisering, red.) wil meer innovatie en coördinatie en dat is ook echt nodig. We komen er niet meer met alleen aanpassingen, ook het rijk moet gaan experimenteren met AI, bijvoorbeeld om documenten snel te vinden door alle systemen heen; De Nederlandsche Bank doet dat al.’

‘Verder hebben we het Adviescollege Openbaarheid en Informatiehuishouding (ACOI) in het leven geroepen, een belangrijk adviesorgaan en een waardevolle extra speler in dit veld. Afgelopen jaar hebben we de Woo-invoeringstoets laten uitvoeren; naar aanleiding van de aanbevelingen daarin heeft het kabinet besloten tot maatregelen om de afhandeling van Woo-verzoeken te verbeteren. De afhandelingstermijnen van de Woo worden nu vaak niet gehaald, dat moet radicaal anders. Maar de uitvoeringslast van de Woo is hoog, dat moeten we daarin ook meenemen.’

In november begint bovendien de verplichte openbaarmaking van bepaalde categorieën informatie. Baidenmann: ‘In totaal gaat het uiteindelijk om zeventien categorieën, zoals onderzoeken en beschikkingen. Soms is die informatie al openbaar, maar het is nog niet systematisch gedaan. Dat dit nu wel gebeurt is echt een mijlpaal. Mijn ideaalbeeld daarbij is dat je in de toekomst niet meer naar allemaal verschillende websites moet gaan, maar dat er een *point of entry* is voor alle informatie.’

‘Momenteel zetten we ook stappen voor een intensieve samenwerking met andere bestuurslagen en met het maatschappelijk veld en de wetenschap. Bij dat laatste moet je denken aan universiteiten, de Open State Foundation die overheidsinformatie ontsluit en de Vereniging van Onderzoeksjournalisten. Een open overheid is een nieuw vak: hoe doen we dat het beste? Daar zijn creativiteit en denkkracht voor nodig, daarvoor kun je het beste samen met elkaar optrekken. Een dialoog met andere partijen houdt ons als overheid scherp.’

‘De vraag is: wat hebben mensen nodig aan informatie?’

Visie

Naast al deze praktische zaken gaan Baidenmann en haar collega’s aan de slag met een visie op het fenomeen open overheid. ‘Er is al veel over nagedacht door veel verschillende partijen en er zijn al

Jolein Baidenmann: 'Je zou een manier moeten vinden om duidelijk te maken dat bepaalde overheidsinformatie "echt" is, bijvoorbeeld door een betrouwbaarheidskeurmerk'



veel bouwstenen, maar we hebben als overheid nog nooit echt goed opgeschreven wat de burger op dit onderwerp van ons mag verwachten en hoe wij dit als overheid zien, wat onze ambitie is en waar wij ons aan committeren. Dat gaat dus ook over *open source*, open inkoop, open budgetting, open data. We gaan dit samen doen met de al genoemde partners; ik verwacht dat het document er eind 2025 is.'

De cruciale vraag voor de komende tijd is: hoe dragen we bij aan verbetering van de informatievoorziening en voorkomen we vertroebeling door een onoverzienbare stortvloed aan documenten? Baidenmann is van mening dat we in een volgende fase komen: 'Ik ben geen voorstander van radicale openbaarheid, ik zie bij vrijwillige openbaarmaking meer in betekenisvolle openbaarheid, een term van het ACOI. Daarmee bedoel ik dat we ons moeten afvragen: wat hebben mensen nodig aan informatie? Om te beginnen kan niet altijd alles meteen openbaar worden gemaakt, soms zit je nog midden in processen en komt het later. En als je alles op het web zet, dan zie je door de bomen het bos niet meer. En dat is dan nog los van de werklast om dit te doen. Ik vind daarom dat we samen moeten nadenken over wat betekenisvol is voor de samenleving en een keuze moeten maken. Als voorbeeld: in plaats van op een gevoelig dossier alle onderzoeken openbaar te maken, kun je ook proactief alleen de belangrijkste of de meest kritische onderzoeken openbaar maken. En dan moet je ook uitleggen waarom die documenten belangrijk zijn. Openbaarmaking en informatievoorziening moeten hand in hand gaan.'

Daarmee is het verhaal niet af, want als er van onderzoeksjournalisten informatieverzoeken of Woo-verzoeken komen, kunnen de andere documenten alsnog openbaar worden gemaakt. 'De Woo, met de mogelijkheid om meer informatie op te vragen, zal naast de vrijwillige openbaarmaking altijd democratisch relevant blijven om de onderste steen boven te halen.'

Tegenwicht

Openheid is zeker in een tijd van desinformatie van groot belang om tegenwicht te bieden, om de burger de mogelijkheid te bieden goede informatie te krijgen. Baidenmann filosofeert erover hoe dat zou kunnen: 'Je zou een manier moeten vinden om duidelijk te maken dat bepaalde overheidsinformatie "echt" is, bijvoorbeeld door een betrouwbaarheidskeurmerk of door die aan te bieden op een plek waarvan iedereen zeker weet dat die betrouwbaar is. Ook dat is iets wat rigoureuzere stappen noodzakelijk maakt.'

Het gaat bijna altijd over documenten, maar kunnen bij een overheid die echt open is ook ambtenaren van zich laten horen? Lange tijd was dat *not done*, maar de tijden zijn veranderd. 'Reflecteren op maatschappelijke ontwikkelingen hoort bij ambtelijk leiderschap, en topambtenaren zijn ook publieke figuren. Bij BZK stimuleren we dit ook. Maar we moeten ambtenaren ook beschermen tegen negatieve reacties, ze moeten veilig hun werk kunnen doen. En altijd geldt: de politiek is leidend.' ■

'Openbaarmaking en informatievoorziening moeten hand in hand gaan'

Tekst *Dave Schut*
Beeld *Jimena Gauna*



Marleen Stikker:' Je kunt niet zeventien miljoen Nederlanders individueel laten mee-ontwerpen'

De inwoner is geen klant, maar eigenaar

Veel ambtenaren zien het delen van overheidsinformatie als een soort gunst, maar dat is een denkfout, zegt Marleen Stikker van Waag Futurelab.

Zo'n 30 jaar geleden zette Marleen Stikker zich als oprichter van Waag Futurelab al in om bestuurlijke informatie van de gemeente Amsterdam online te krijgen. 'We noemden onszelf het Data Bevrijdings Front. Die beweging hebben we doorgezet tot op de dag van vandaag.' Hoofdvraag voor Stikker is altijd dezelfde. 'Hoe zorgen we ervoor dat we vat houden op technologie, en dat we deze technologie inzetten voor maatschappelijke doeleinden?'

Grip op eigen gegevens – tevens de titel van een project waaraan Waag meewerkt – staat hierbij altijd centraal. 'Er is veel over ons als inwoners bij overheden bekend. Lange tijd konden alleen zij die informatie inzien. Nu komen er langzaam meer portals, zoals MijnZorg of MijnOverheid, waardoor we zelf inzicht krijgen. Maar dat gaat niet ver genoeg. Daarmee hebben we ons eigenaarschap niet terug. Men voert discussies over de vraag van wie die data precies zijn, maar juist die vraag toont de misvatting. Zolang de overheid dat bepaalt, is er sprake van een ongelijke – en dus problematische – relatie.'

Datagestuurd beleid

Al in de eerste fase van een nieuwe technologische ontwikkeling gaat dit fout, meent Stikker. 'Hoe je een datasysteem inricht, bepaalt al voor een groot deel wie uiteindelijk toegang zal hebben. Een voorbeeld is de corona-app. Wij hebben daar met een coalitie aan maatschappelijke organisaties criteria voor opgesteld. Met deze app zouden de locaties van mensen worden gevolgd, en dat is per definitie geen informatie die centraal opgeslagen hoort te zijn. Al in het ontwerp moet je voorkomen dat dit bij de verkeerde partij terechtkomt, en dat doe je door de gegevens alleen op de eigen telefoon op te slaan, *encrypted*. Zo houden mensen grip op hun eigen data.'

Stikker is van mening dat ambtenaren te snel onder de indruk zijn van technologie. 'Ook nu weer, met dat verhaal rondom datagestuurd beleid. Daar zit een aanname in dat datagestuurd beleid een hogere vorm van beleid is dan mensgestuurd beleid. Meer data zouden leiden tot beter inzicht. Maar dat is maar zeer beperkt waar. Neem generatieve AI. Daar zitten ongelooflijk veel data in verzameld. Maar statistiek is niet de werkelijkheid. Als je een vraag stelt, is de kans even groot dat er een fout of juist antwoord volgt. Bovendien is het afhankelijk van de data waarmee een systeem wordt getraind. Die data zijn zelden afkomstig van metingen die burgers of maatschappelijke organisaties van belang achten. Daarmee zijn data *by default* niet neutraal en dus niet objectief. Er is een veel te groot ontzag voor alles wat technologisch klinkt.'

'Beter inzicht door meer data; dat is maar zeer beperkt waar'

Kritische houding

Daarom roept Stikker op tot een nuchtere, kritische houding. 'De overheid denkt nog te vaak: we doen het voor de burger, samen met het bedrijfsleven. Maar daarmee worden de kennis en kunde in de samenleving genegeerd. Mensen zijn sociale wezens en organiseren zich in verenigingen, stichtingen, coöperaties. Daar zitten een enorme kracht en verantwoordelijkheidsbesef. Je kunt niet zeventien miljoen Nederlanders individueel laten mee-ontwerpen, maar je kunt wel maatschappelijke organisaties een structurele plek aan de ontwerptafel geven. We moeten af van het idee dat de overheid eigenaar is en de inwoner gebruiker, of, nog erger, klant. De inwoner behoort mede-eigenaar en mede-opdrachtgever te zijn.' ■

Tekst *Jelle van der Meulen*
Beeld *Ministerie van BZK*

Nederland is wereldwijde voorloper

Op het gebied van openbaarheid werkt Nederland nauw samen met tal van andere landen. Om goede ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren, maar het is geen kwestie van knippen en plakken.

Een ambtenaar uit Estland, een toonaangevend land op het gebied van openbaarmaking van overheidsinformatie, vertelde aan Floortje Fontein onlangs zijn trucje om een minister ervan te overtuigen iets openbaar te maken. 'Hij zei grappend dat hij weleens dreigde met de situatie in Nederland, omdat we hier volgens hem alles openbaar maken,' vertelt Fontein. 'Dat is natuurlijk overdreven, maar het illustreert wel hoe we internationaal worden gezien.'
Als beleidsmedewerker openbaarheidsbeleid internationaal bij het Programma Open Overheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties houdt Fontein zich bezig met het bevorderen van een open overheid in Nederland en in de internationale context. Het strookt allicht niet met het algemeen heersende beeld, maar Nederland heeft internationaal een reputatie als voorloper op het gebied van openbaarheid, weet Fontein.

Partnerschap

Tegelijkertijd kan Nederland natuurlijk genoeg leren van andere landen. Tijdens een recent congres van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) in Korea sprak Fontein met collega's uit tal van landen die zich hebben gecommitteerd aan het bevorderen van een open overheid. 'Je ziet dat ieder land zijn eigen prioriteiten en uitdagingen heeft,' stelt ze. 'Er zijn veel verschillen, maar we delen een gezamenlijke toewijding om ons in te zetten voor een open overheid.'
Angelsaksische landen zijn voorlopers op het gebied van informatiehuishouding en archivering, vertelt Fontein, en Estland heeft mooie digitale *tools* waarmee documenten vaak binnen een aantal dagen kunnen worden verstrekt. Aziatische landen zijn vaak innovatief op het gebied van digitalisering van de overheid. 'Indonesië heeft bijvoorbeeld centraal geregeld welke overheidsinstantie welke data van burgers verzamelt. Dat voorkomt overloop en zorgt ervoor dat burgers weten wie hun gegevens beheert; dat is belangrijk voor het vertrouwen in de overheid.'

Niet eenvoudig

Je bent geneigd te denken dat Nederland zulke *best practices* onmiddellijk dient over te nemen, maar zo eenvoudig ligt het niet, meent Fontein. 'Je hoort weleens: waarom kan een ander land een informatieverzoek binnen 3 dagen afhandelen, en doen wij er soms maanden over? Maar dat hangt sterk samen met de nationale context en wetgeving. Met de Wet open overheid kunnen allerlei soorten documenten opgevraagd worden. Dat kunnen formele brieven en nota's zijn, maar bijvoorbeeld ook e-mails en chatberichten.'
'Bovendien legt de Woo weinig beperkingen en begrenzingen op aan de omvang van een verzoek. Andere landen hebben hun eigen wettelijke kaders waarin andere keuzes zijn gemaakt. Estland en het Verenigd Koninkrijk besteden bijvoorbeeld een maximaal aantal uren aan een informatieverzoek. In andere landen kunnen bepaalde documenten niet worden opgevraagd. Dit zorgt ervoor dat verzoekers informatie sneller ontvangen, maar tegelijkertijd minder kunnen opvragen. Zo'n voorbeeld laat zien dat we niet altijd alles letterlijk van elkaar kunnen overnemen, maar we kunnen zeker veel van elkaar leren. En zo onze openbaarheidsstelsels verder brengen, binnen onze eigen context en mogelijkheden.' ■

'We kunnen natuurlijk nog genoeg leren van andere landen'



Floortje Fontein

Nederlands instituut voor publiek leiderschap

publiek denken ACADEMIE

Masterclass

Masterclass AI: kans of bedreiging voor beleid en dienstverlening?

Ontdek de kracht van AI en versterk uw digitale leiderschap!

Vrijdag 15 november

09.00 uur tot 17.00 uur in Papendal

De belofte van datagedreven toepassingen als AI is dat ze oneindige kansen bieden voor het vereenvoudigen en optimaliseren van dienstverlening en werkprocessen. Voor overheidsorganisaties geldt dat zij deze kansen en mogelijkheden constant moeten afwegen tegen mogelijke gevaren voor bijvoorbeeld de privacy en (cyber)veiligheid. Op de achtergrond speelt daarbij dat bevooroordeelde algoritmen en lastig te ontvlechten, incompatibele systemen een prominente rol speelden in recente uitvoeringsaffaires. Om te zorgen dat de mogelijke meerwaarde het wint van de risico's, en dat de neiging tot regulering en controle het doel niet voorbijschiet, zullen publieke leiders niet alleen de beste specialisten moeten verleiden om voor hen te gaan werken. Zij zullen ook zelf steeds verder moeten 'digi-alfabetiseren'.

SPECIALE GASTSPREKER

mr. Angeline van Dijk, inspecteur-generaal van de Rijksinspectie Digitale Infrastructuur (zie interview p. 23), deelt haar visie op de rol van AI binnen de publieke sector en de uitdagingen die daarbij komen kijken.

VOOR WIE IS DEZE MASTERCLASS BEDOELD?

Deze masterclass is geschikt voor alle beleidsmedewerkers, leidinggevenden en bestuurders in het (semi-) publieke domein die geïnteresseerd zijn in de mogelijkheden, risico's en toepassingen van AI en algoritmen en beter beslagen ten ijs willen komen in situaties waarin ontwerp, inzet en inkoop van AI-toepassingen aan de orde zijn.

WAT KUNT U VERWACHTEN?

Tijdens deze masterclass biedt **Somaya Ben Allouch**, expert op het gebied van human-computer interaction, op een toegankelijke en inspirerende manier praktische inzichten in de (on)mogelijkheden van kunstmatige intelligentie. U wordt zowel individueel als in teamverband uitgedaagd om na te denken over hoe AI concreet kan worden ingezet binnen uw organisatie, juist in een tijd waarin de ontwikkelingen elkaar razendsnel opvolgen. Na deze dag bent u beter voorbereid om gesprekken met collega's en externe partijen aan te gaan over de kansen en bedreigingen die AI met zich meebrengt.

WAAROM DEELNEMEN?

- Leer hoe u AI (ethisch) verantwoord kunt implementeren binnen uw organisatie.
- Netwerk met vakgenoten en experts op het gebied van AI.

Meld u nu aan en verdiep uw kennis over AI en de impact op de publieke sector

www.nivpl.nl/aanmelden

Tekst ***Asha Narain***
Beeld ***ANP Foto/Patrick Post***

Publiek Denken Academie

Ambtenaren essentieel in toezicht en naleving van Europese AI-regelgeving

De complexiteit van kunstmatige intelligentie (AI) neemt toe. En dus ook de uitdagingen op het gebied van wet- en regelgeving. De Europese AI Act biedt een kader voor veilig en ethisch gebruik. Angeline van Dijk, inspecteur-generaal van de Rijksinspectie Digitale Infrastructuur (RDI), legt uit hoe ambtenaren een sleutelrol spelen in het toezicht op de naleving van deze AI-regelgeving.

'Toezicht op de AI Act ligt in Nederland voornamelijk bij de sectorale toezichthouders,' legt Angeline van Dijk uit. 'Zo kijkt de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd naar AI in medische apparatuur, en houden De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten toezicht op AI in de financiële sector.' Daarnaast vervullen de RDI en de algoritmetoezichthouder (DCA) van de Autoriteit Persoonsgegevens coördinerende en regierollen. 'Het toezicht wordt uitgevoerd door (rijks)ambtenaren, die verantwoordelijk zijn voor de inrichting, programmering, samenwerking en handhaving van de regels,' legt Van Dijk uit.

Hoogrisico AI-systemen en ethiek

De AI Act maakt onderscheid tussen verschillende soorten AI-toepassingen, waarbij bepaalde systemen als 'hoogrisico' worden aangemerkt. Hoogrisico AI-systemen zijn toepassingen die een directe impact kunnen hebben op de veiligheid of fundamentele rechten van individuen, zoals in de gezondheidszorg, rechtshandhaving of infrastructuur. Van Dijk licht toe: 'De AI Act heeft als doel ervoor te zorgen dat deze systemen veilig zijn en de rechten van mensen respecteren. Organisaties die AI ontwikkelen, wordt duidelijk gemaakt aan welke strenge standaarden zij moeten voldoen.' Deze standaarden worden door de Europese Commissie verder uitgewerkt in technische voorschriften en richtlijnen, aldus Van Dijk: 'De toezichthouders zullen hierop toezien.'



Angeline van Dijk: 'Educatie is essentieel voor ambtenaren die werken met AI'

'Als je met AI werkt, moet je goed inzicht hebben in de eisen, onzekerheden en de impact'

Volgens Van Dijk is educatie onmisbaar voor ambtenaren die werken met AI. 'Niemand hoeft alles te weten van de AI Act,' stelt ze gerust. 'Maar het is belangrijk dat je de relevante aspecten van AI-gebruik kent. Als je met AI werkt, moet je goed inzicht hebben in de eisen, onzekerheden en de impact.'

Ze benadrukt dat ambtenaren zich moeten richten op die AI-systemen die specifiek relevant zijn voor hun werk. Ze verwacht dat opleidingen en trainingen op maat gemaakt zullen worden, afhankelijk van de sector en toepassing. 'Er zal een basisniveau van kennis nodig zijn voor functies zoals compliance officers, AI-experts en AVG-specialisten.'

Internationale samenwerking

Van Dijk wijst op het belang van internationale samenwerking. Immers, AI gaat over landsgrenzen heen. 'Sinds 2021 is de RDI voorzitter van de Europese Werkgroep van Toezichthouders op AI,' vertelt ze. 'Met de AI Act komt er veel meer samenwerking op Europees niveau.' Ook werkt de RDI samen met mondiale organisaties zoals UNESCO. 'Hoewel wereldwijde wetgeving op korte termijn niet haalbaar is, kunnen internationale standaarden bijdragen aan ethische AI-ontwikkeling en toezicht. Deze standaarden spelen weer een rol bij het toezicht. Zo proberen we de komende jaren aan een *Ecosystem of AI Trust* te komen. Hier werken we als RDI actief aan mee.' ■

'Het bewustzijn is gegroeid'

Vasthoudendheid overheid is reden tot optimisme

Hoewel overheden meestal wel willen, blijkt het lastig om meer openheid en transparantie voor elkaar te krijgen. Terwijl dat in een goed functionerende democratische rechtsstaat van groot belang is.

Dat meer openheid en transparantie nodig zijn bij de overheid, daarover bestaat inmiddels een vrij brede consensus. Je hoeft de woorden "toeslagenschandaal" of "functie elders" maar te laten vallen en iedereen is direct weer doordrongen van het belang. Maar hoe je die openheid en transparantie voor elkaar krijgt en welke informatie je al dan niet openbaart, blijkt bepaald niet eenvoudig.
Dat weet Jill van der Bijl als geen ander. Als adviseur digitale transformatie bij adviesbureau Berenschot helpt ze overheidsorganisaties met het vraagstuk hoe zich te verhouden tot digitale ontwikkelingen, en dus in hoge mate, hoe je omgaat met openbaring van informatie. 'De Woo (Wet open overheid) vraagt best veel van organisaties. Gevolg daarvan is dat het soms een taak wordt om af te vinken, in plaats van een middel om te zorgen dat je meer open en transparant bent en meer vertrouwen van de burger geniet.'

Rechtsstaat

Dat wordt versterkt, meent Van der Bijl, wanneer we meer inzicht krijgen in hoe overheidsbesluiten tot stand komen. 'Wie is erbij betrokken, wie zijn er gehoord? Laat je dat zien, dan is de keuze die gemaakt is, de uitkomst, ook gemakkelijker te accepteren. Als organisaties weten dat mensen kunnen meekijken, dan gaan ze zich automatisch ook beter gedragen. Die transparantie hoort bij een goed functionerende democratische rechtsstaat.'



Jill van der Bijl: 'Actief naar buiten treden is in tijden van desinformatie belangrijker dan ooit'

Met informatieverzoeken omgaan lukt de overheid steeds beter, zegt Van der Bijl. Maar actief informatie openbaar maken, vinden organisaties een stuk lastiger. 'Dat is nog wennen en voor bestuurders en er zit een zekere angst: o nee, wat als al mijn mails, al mijn whatsappjes openbaar worden? Die kunnen inderdaad openbaar gemaakt worden na een Woo-verzoek, maar dat hoeft niet bij elk dossier: het moet wel praktisch blijven. Laat je in ieder geval zien hoe je tot een afweging bent gekomen, wat er met ambtelijke adviezen is gedaan, dan ben je al een heel eind.'
Actief naar buiten treden is in tijden waarin desinformatie welig tiert belangrijker dan ooit, zegt Van der Bijl. 'Met alle *fake news* en alle informatie gegenereerd door ChatGPT krijg je allerlei verschillende narratieven. Wat is dan waar, wat is authentiek? Daarom is het belangrijk dat de overheid zelf duidelijk communiceert en aan het publiek laat zien: dit is wat wij zeggen.'

> 'Welke informatie is waar, wat is authentiek?'

Optimisme

Van der Bijl ziet in de politiek de wens om het vertrouwen in de overheid te vergroten, maar hoort weinig over openheid en transparantie als middelen daarvoor. Kijk je echter naar hoe overheden hun tanden vastbijten in het thema, dan is er heus reden voor optimisme, denkt ze. 'Veel gemeenten hebben er echt werk van gemaakt en goed nagedacht over hoe zij met de huidige wetgeving een transparante organisatie kunnen zijn. Dat denken is echt aangewakkerd. Het bewustzijn is gegroeid, nu is de uitvoering aan de beurt om het in praktijk te brengen.' ■

Tekst ***Dave Schut***
Beeld ***Gemeente Hoeksche Waard***



Van links naar rechts: Carin Vaassen (strategisch adviseur juridische zaken), Monica van der Vlies (adviseur dienstverlening), André de Kievit (adviseur DIV) en Amanda Hanemaaijer

Openbaarheid? Gewoon doen

Eerder dit jaar nam Amanda Hanemaaijer namens de gemeente Hoeksche Waard de Transparantieprijs Over Informatie Gesproken 2024 in ontvangst. ‘We vinden dat we er in de eerste plaats zijn voor de inwoner. En daar hoort bij dat je laat zien wat je doet. Dat hoort bij een betrouwbare overheid. Transparant zijn. Openbaar maken hoe je het gemeenschapsgeld besteedt.’

‘Door de Wet open overheid is het nog belangrijker geworden om als gemeente je informatiehuishouding op orde te hebben,’ vertelt Amanda Hanemaaijer, informatiemanager bij de gemeente Hoeksche Waard. ‘Wij publiceerden als een van de eerste gemeenten diverse categorieën, nog voor het ingaan van de wettelijke verplichting. Daartoe werkten we samen met Open Webconcept. Met het Open Webconcept ontwikkelen en bouwen gemeenten samen met marktpartijen digitale dienstverlening op basis van Common Ground. Samen hebben we een publicatiemogelijkheid ontwikkeld waardoor we deze informatie digitaal toegankelijk en doorzoekbaar maken.’
In dat overzicht staan onder meer convenanten, klachtoordelen en Woo-verzoeken. ‘Ik merk dat sommige organisaties vooral in discussie zijn over definities; wat moeten we nu allemaal precies delen? Zo kom je geen stap vooruit. Wij vinden dat je ook zonder exacte definitie alvast kunt kijken wat je kunt doen. We zijn begonnen met relatief makkelijke categorieën, waar alleen een kleine groep collega’s bij betrokken hoefde te worden.’

Toegankelijkheid

Wat volgens Hanemaaijer heeft geholpen, is dat de gemeente niet het wiel opnieuw probeerde uit te vinden. ‘We hebben ons aangesloten bij techniek die al ontwikkeld was. Gewoon door te kijken wie en wat we al in ons netwerk hadden en hoe we daar gebruik van konden maken. Deze houding zit in de cultuur van Hoeksche Waard. Aanpakken. Niet alleen maar in de theorie blijven hangen.’
Toch zit er wel degelijk een duidelijke gedachte achter dit beleid, benadrukt ze. ‘Uiteindelijk vind ik – en vinden wij, organisatiebreed – dat we er in de eerste plaats zijn voor de inwoner. En daar hoort bij dat je laat zien wat je doet. Dat hoort bij een betrouwbare overheid. Transparant zijn. Openbaar maken hoe je het gemeenschapsgeld besteedt.’
Er is nog iets wat de gemeente Hoeksche Waard vooruitstrevend maakt. De gemeente zet zich niet alleen in voor openbaarheid, maar ook voor toegankelijkheid. ‘We vragen ons voortdurend af waar inwoners naar op zoek zijn, waar ze meer over willen weten. We stoppen dus niet zomaar overzichten vol omdat dat nu eenmaal de bedoeling is. Wat houdt de inwoner nu werkelijk bezig? Maar ook wij hebben hierin nog stappen te zetten.’
Hanemaaijer heeft gemerkt dat inwoners met name geïnteresseerd zijn in informatie rondom de fysieke leefomgeving. ‘Wat er in hun wijk gebeurt, en wat daarvoor het besluitvormingsproces is geweest. Ook dat willen we daarom publiceren. Het is continu een zoektocht naar hoe je de juiste informatie beschikbaar stelt en gemakkelijk vindbaar maakt.’

Tips

Gevraagd naar tips voor andere gemeenten, geeft ze er twee. ‘Allereerst: gewoon doen. Elke stap is er een. Dat klinkt simpel, maar het heeft ons echt verder geholpen. En daarnaast: kijk waar je je bij kunt aansluiten. Wij zijn dus onderdeel van het Open Webconcept (OWC); samen met marktpartijen en meer dan dertig gemeenten werken we aan digitale, inclusieve en transparante dienstverlening. Die kennis, die denkkracht… Maak daar vooral gebruik van.’ ■

Tekst *Dave Schut*
Beeld *Open State Foundation*

Transparantie is niet eng

Witboek met leuke, praktische voorbeelden

Geen beter bewijs van de voordelen van openbaarheid dan concrete voorbeelden uit binnen- en buitenland. Het *Witboek Open Overheid*, samengesteld door Open State Foundation, staat er vol mee. In gesprek met directeur Serv Wiemers.

‘Informatie is macht,’ zegt Wiemers, ‘dus als er een te groot verschil is in informatiepositie tussen burger en overheid, dan is er ook een te groot verschil in macht. Burgers voelen dit. En dat is slecht voor het vertrouwen.’
Open State Foundation probeert dit gat te dichten. ‘Wij delen overheidsinformatie via publieke databases. Tegelijkertijd bepleiten we het openbaar maken van data door overheden zelf. En we geven rechtstreeks advies.’

Positieve voorbeelden

Een van hun succesvolste websites is Waarismijnstemlokaal.nl. ‘Die wordt tijdens verkiezingen door ongeveer een miljoen Nederlanders bezocht. Het is een database van stemlokalen in Nederland, met alle informatie die je nodig hebt. Een ander voorbeeld is onze *tool* Open Lobby, met alle agenda’s van bewindspersonen. Hoe vaak gaat een minister eigenlijk met Shell of Greenpeace in gesprek? Dat kun je zo opzoeken.’
Zo is er nog veel meer mogelijk, en dat is te zien in het *Witboek Open Overheid*. ‘Een overzicht van positieve voorbeelden van openbaarheid,’ legt Wiemers uit. ‘Zodat je leert wat je daaraan hebt. Door openbaarheid kun je als journalist de overheid controleren, dat is bekend. Maar je kunt als bedrijf bijvoorbeeld ook makkelijker innoveren. De app Buienradar is ontstaan toen KNMI-data openbaar werden gemaakt. Verder is er het voorbeeld van fietsdata, waarbij inwoners meedenken over onveilige situaties in het verkeer. Als je burgers bij beleid betrekt, als je ze dat vertrouwen geeft, dan krijg je dat vertrouwen vanzelf terug.’
Ook zijn er sprekende voorbeelden uit het buitenland. ‘In Taiwan voert de minister van digitale zaken een radicaal open beleid. Op YouTube kun je filmpjes zien van haar ontmoetingen. Veel van haar vergaderingen zijn zelfs live te streamen. Als je in Noorwegen een verzoek om overheidsinformatie wilt indienen, kan dat op een soort bol.com-achtige website met slechts een paar klikken. Binnen drie dagen krijg je reactie. En inwoners van New York kunnen alle uitgaven van de gemeenten inzien, waardoor ze precies weten hoeveel de politie uitgeeft aan donuts.’

Geinig en nuttig

Dit is niet alleen geinig, het is ook echt nuttig, benadrukt Wiemers. ‘Transparantie draait niet alleen om controle, maar ook om participatie. Want misschien is er wel een bedrijf dat zegt: wacht eens even, wij kunnen die donuts leveren voor driekwart van de prijs. Al is controle natuurlijk wel degelijk belangrijk. In Finland gaf een minister een adviesopdracht aan het bedrijf van zijn broer. Toen journalisten daarachter kwamen, moest de minister aftreden.’

‘Bij openbaarheid is er nog steeds veel tegenwerking in Nederland’


Serv Wiemers: ‘Transparantie draait niet alleen om controle, maar ook om participatie’

Wiemers ziet nog altijd veel tegenwerking bij deze trend, zegt hij, ook in Nederland. ‘Veel ambtenaren en politici vinden dit eng. Ze zijn bang voor controle, voor de media. Ze vertrouwen de burger niet. Wij hopen dat deze positieve voorbeelden de mentaliteit een beetje kan veranderen.
De Wet open overheid (Woo) is heel goed, maar we zien dat de behandeltermijn van Woo-verzoeken alleen maar oploopt. Kortom, het blijft een strijd. Vaak hoor ik van ambtenaren: mensen vragen van alles bij ons op, maar wat willen ze er nu precies mee? In het Witboek Open Overheid laten we dat zien.’ ■

Tekst ***Dave Schut***
Beeld ***ACOI***



Ineke van Gent: 'Laten we openstaan voor het idee dat openbaarheid niet meteen tot problemen hoeft te leiden'

Vier adviezen voor succesvolle uitvoering

Dat veel ambtenaren en bestuurders nog aan de Wet open overheid (Woo) moeten wennen, is logisch, zegt Ineke van Gent, voorzitter van het Adviescollege Openbaarheid en Informatiehuishouding (ACOI). 'Maar dat ontslaat ons niet van de plicht om er nu al voortvarend mee aan de slag te gaan.'

Eerder dit jaar publiceerde het ACOI het rapport *Openbaarheid is een werkwoord*, met adviezen aan het nieuwe kabinet over de uitvoering van de Woo. 'In een heleboel verkiezingsprogramma's werd de nieuwe bestuurscultuur genoemd,' vertelt Van Gent. 'Het terugwinnen van het vertrouwen tussen burger en overheid. Dat is mooi, maar dat kan niet zonder openbaarheid. Wij zien als ACOI dat er wat dat betreft nog veel moet gebeuren.'

Het eerste advies draait om selectie. 'Er is zoveel informatie. Bekijk daarom alvast wat je kunt bewaren en wat je kunt vernietigen. Zodat je door de bomen wel het bos blijft zien. En ja, dat vereist scherpe keuzes. Maar als je alles bewaart, wordt het heel lastig om bruikbare informatie te vinden. Waardoor je straks weer hele systemen moet optuigen die juristen moeten doorspitten.'

Volgens Van Gent is daarnaast een actieve houding van overheden onmisbaar. 'Dat betekent ook: informatie vrijgeven nog voordat erom wordt gevraagd. Zeker bij thema's die mensen zeer interessant vinden, zoals het stikstofdossier.'

Open wedervraag

Is er sprake van een concreet verzoek, dan adviseert het ACOI een open wedervraag. 'Dat is deze: wat wilt u precies weten? Want hoe beter je het verzoek begrijpt, des te minder onderzoek je hoeft te doen. Daarbij zou het uitgangspunt moeten zijn dat een Woo-verzoek geen corvee is, of een bedreiging, maar een waardevolle samenwerking in dienst van het publiek belang.'

Het vierde punt betreft de aanstelling van een Nationaal Coördinator. 'Iemand die verantwoordelijk is voor een overheidsbrede aanpak van de Woo. Een soort *liaison*, die valt onder de bewindspersonen van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.'

Vooralsnog bespeurt Van Gent enige aarzeling bij het kabinet om de adviezen over te nemen. 'Dat de uitvoering van de Woo tijd kost, is begrijpelijk. We zijn hier pas 2 jaar mee bezig, zoiets verandert niet van de ene op de andere dag. Toch kunnen we nu al instrumenten bedenken ter verbetering van de uitvoering.'

'Er is aarzeling bij het kabinet om de adviezen over te nemen'

Tips

Naast de brede adviezen heeft het ACOI ook nog wel wat praktische tips. 'Als een verzoek te groot lijkt, maak dan eerst de meest relevante documenten openbaar. Dan is er in elk geval een begin. Een ander bezwaar dat we vaak horen is dat er misbruik van de Woo zou worden gemaakt. Dan gaan er al gauw stemmen op die vragen: moeten we het aantal mogelijke verzoeken niet beperken? Maar ook dan krijg je weer een enorme juridisering: welk verzoek wel, welk verzoek niet. Het is nu tijd om verbeteringen te vinden binnen de huidige wet, waarbij de uitvoering nooit op een laag pitje mag komen te staan.'

Er zijn daarnaast genoeg enthousiaste geluiden, benadrukt Van Gent. 'Veel ambtenaren en bestuurders zijn er al druk mee bezig. Die zeggen: laten we alsjeblieft doorgaan op de ingeslagen weg. Ook zij ervaren moeilijkheden, maar die moeten we gewoon durven bespreken. We hoeven niet bang te zijn voor zelfreflectie. En laten we openstaan voor het idee dat openbaarheid niet meteen tot problemen hoeft te leiden; openbaarheid kan net zo goed inzichten opleveren.' ■

Tekst *Dave Schut*
Beeld *Shutterstock*



Open source Gem beantwoordt vragen van inwoners

Het is belangrijk dat inwoners toegang hebben tot overheidsinformatie. Virtuele assistent Gem kan die toegang gemakkelijker maken. Bovendien wordt hij open source ontwikkeld zodat ook andere (semi-)overheden of bedrijven de onderliggende techniek kunnen gebruiken.

Gem kan vragen beantwoorden of routeren naar de juiste kanalen (live chat, websites en andere portalen/kanalen). ‘Er zijn vierentwintig gemeenten bij de pilot aangesloten,’ vertelt Peter-Paul Hellings, projectleider dienstverlening bij de gemeente Utrecht en een van de drijvende krachten achter Gem. Het project ontving een bijdrage uit het Innovatiebudget Digitale Overheid 2024. ‘Ons doel is om het een-op-eencontact tussen inwoner en overheid te verbeteren.’

AI helpt mee

Het begon 5 jaar geleden met slechts twee gemeenten: Utrecht en Tilburg. Hellings: ‘Eerst testten we Gem op collega’s, die met de virtuele assistent in gesprek gingen. Vervolgens hebben we proefgedraaid onder inwoners. Ook toen deed de bot het goed.’

Gem kon al vrij snel de vraag herkennen. ‘Maar hij moet ook leren wat hij niet weet, zodat hij kan doorverbinden met een medewerker. We willen inwoners echt helpen. Het is niet ons doel om mensen zo lang mogelijk in een chatkanaal vast te houden.’

Kunstmatige intelligentie helpt mee. ‘Maar we moeten oppassen met de term AI. Gem staat niet gelijk aan generatieve AI, een vorm van AI die nieuwe inhoud kan creëren. Maar we willen deze vorm wel onderzoeken, om Gem steeds slimmer te maken. Zodat hij steeds beter de vraag herkent en het juiste antwoord geeft. De huidige antwoorden die Gem geeft, zijn door samenwerkende collega’s opgesteld.’

Persoonlijk gesprek

De menselijke KCC-medewerker krijgt door Gem meer tijd voor andere zaken. ‘Complexe, persoonlijke gevallen. Als je op vakantie gaat naar Indonesië, moet het antwoord op de vraag of je paspoort daar geldig is slechts ja of nee zijn. Maar voor inzicht in de status van je vergunningaanvraag ben je op dit moment nog afhankelijk van het persoonlijke gesprek met een medewerker.’

De prestaties van Gem worden voortdurend geëvalueerd. ‘Gaat er iets niet goed, dan geeft de desbetreffende gemeente dat aan. Daar leert het systeem door. Alle aangesloten gemeenten plukken daar de vruchten van.’ Wat inwoners er precies van vinden, is lastig te meten. ‘Slechts 5 procent van alle inwoners heeft na afloop zin om feedback te geven. De helft daarvan is positief. Dat lijkt weinig, maar je blijft toch eerder hangen als je negatieve feedback wilt geven. Als je tevreden bent, klik je gauw weer weg.’

> ‘Het is passend om iets terug te geven aan het publieke domein’

Hellings blijft ambitieus. ‘Het antwoord van Gem moet zo goed mogelijk aansluiten op de vraag. Dat is heel belangrijk, want dat gaat om de betrouwbaarheid van ons als overheid. Al moeten we ons ook realiseren dat een KCC-medewerker net zo goed een antwoord kan geven dat niet 100 procent aansluit op de vraag van een inwoner. Als we ons maar bewust zijn van onze verantwoordelijkheid.’

Gem wordt open source ontwikkeld zodat ook andere (semi-)overheden of bedrijven de onderliggende techniek kunnen gebruiken. ‘We geven publiek geld uit, dus we vinden het passend om iets terug te geven aan het publieke domein. In de toekomst hopen we dat Gem ook op andere manieren actief kan zijn. Misschien zelfs dat een inwoner met de assistent kan bellen.’ ■

COLUMN



Mark Frequin

Minder met meer of meer met minder?

Het is duidelijk. De recente berichten over het inmiddels groot aantal ambtenaren zijn zeer zorgwekkend. Het aantal ambtenaren is letterlijk de pan uitgerezen, als een soort zelfrijzend bakmeel. We zijn over alle grenzen van het betamelijke heen gegaan. Ronduit schokkend om te lezen dat in enkele jaren tijd het aantal ambtenaren veel te hard is gegroeid, zowel bij het rijk als gemeenten; zowel bij beleid als bij uitvoering en toezicht. Natuurlijk heeft deze groei niets te maken met meer vraag naar toezicht, uitvoering en beleid. Dit moet autonome groei zijn. Zelfrijzend!
Logisch dat het nieuwe kabinet dit gaat aanpakken. De ongebreidelde groei moet worden gekeerd en vraagt van het kabinet doortastend leiderschap.
Interessant is dat dit voornemen in dezelfde geschriften staat als waarin nieuwe maatregelen worden aangekondigd en daarmee een extra beroep wordt gedaan op de inzet van ambtenaren. Het aantal plannen en voornemens van de politieke leiding wordt niet kleiner; integendeel, er komt nog veel bij. En dan hebben we het nog niet over het oprichten van twee nieuwe ministeries. Interessant is ook dat meer aandacht moet worden gegeven aan betere dienstverlening en meer maatwerk, die ook extra mankracht vragen. Maar als politieke lijn is het natuurlijk helder en duidelijk: meer met minder!
Het antwoord mag natuurlijk niet worden dat we in plaats van ambtenaren dan maar consultants gaan inhuren van buiten. Want ook de inhuur gaat over alle grenzen van de afspraken heen die we in het recente verleden hebben gemaakt om dit aan banden te leggen. We gaan met de inhuur over alle normen heen die wijzelf hebben vastgelegd. We overschrijden in hoge mate de maximale inhuurgrens en ondertussen zien we ook nog wat draaideurconstructies.
Ingewikkeld wordt het als de ervaring leert dat je eerst meer ambtenaren moet aantrekken of aanstellen om de doelstelling van minder ambtenaren te realiseren. Het vraagt extra mankracht om tot een reductie van mankracht te komen. Reductie van ambtenaren is geen appeltje-eitje. Dat vraagt om goede nieuwe plannen en om bewaking van de voortgang. En wat betreft de consultants geldt hetzelfde: er bieden zich meer consultants aan om er uiteindelijk minder over te houden. Natuurlijk is dit een kwestie van tijd en tijdelijkheid. Maar het oogt niet lekker!
Het is dus niet of/of, maar en/en: meer met minder en minder met meer. Voor de kenners is dit een bekende beleidsspagaat. En mensen met spagaatervaring weten dat het pijn doet!

Mark Frequin is voormalig topambtenaar. Op dit moment is hij adviseur en trainer op het gebied van publiek leiderschap. Voor de ABD stelde hij het Kompas voor Publiek Leiderschap op.

Tekst ***Gert Riphagen***

NOTA DOKTER

Ongelezen Boekendag

Er bestaat geen onderwerp in de wereld, of er is wel een dag voor. De website.www.jaarkalender.nl biedt met de zogenoemde Inhaakkalender een – vast niet uitputtend – overzicht van al die dagen. Op de dag dat ik deze column schrijf is het zowel *Stroopwafeldag* als *Nationale Broer en Zus Dag*. Twee dagen voor de prijs van een!

De jaarkalender meandert van bijvoorbeeld *Wereldhypnosedag*, via de *Dag van de Sneeuw* en *Wereldparapludag* naar de *Wereldloodgieterdag*. Zet ze alvast in uw agenda. Vergeet vooral uw loodgieter niet. Dat kan u bij een eventuele lekkages anders duur komen te staan.

Oom Tom

Op 19 september vond in Nederland de eerste *Nationale Ongelezen Boekendag* plaats. Ik had er nog nooit van gehoord, u waarschijnlijk ook niet. De dag – mogelijk een wereldprimeur – is een initiatief van enkele kunstenaars die zich hebben verenigd in de Ongelezen Boeken Club.

Trouw-journalist en literatuurrecensent Iris Pronk schreef in haar krant een leuk artikel over dit nieuwe fenomeen. Zij geeft aan dat ze 10 procent van haar eigen boeken niet heeft (uit)gelezen. Bij een exemplaar van *De hut van oom Tom* bijvoorbeeld zit de bladwijzer tussen pagina 32 en 33. ‘Waarom las ik niet door? Waarschijnlijk omdat er elke week zoveel nieuwe ongelezen boeken bijkomen, die de begeerte opwekken, urgenter voelen.’
Dus wat te doen op Ongelezen Boekendag, vraagt Pronk zich af. ‘Die vergeten klassieker openslaan? Of accepteren dat het nooit iets wordt tussen mij en Don Quichot? Het boek loslaten in een minibibliotheekje, in de hoop dat het bij een wel-lezer terechtkomt?’

Papiervisjes

Dichter Ingmar Heytze beschrijft het fenomeen een dag later in *Trouw* in ‘een lofzang op het boek dat eeuwig in de kast blijft staan’ vanuit het perspectief van de schrijver. Laat je als schrijver vooral niet ontmoedigen, is zijn advies. ‘Elk boek dat verschijnt is geschreven door iemand die zichzelf heeft overwonnen – een victorie die geen enkele criticaster ons meer kan afnemen.’ Als succesvol dichter heeft hij natuurlijk wel makkelijk praten, maar dat terzijde.
Heytze beschrijft twee soorten nooit gelezen – of nooit door de bibliotheek uitgeleende – boeken. Allereerst zijn er boeken die vroeger werden gelezen, maar nu niet meer.

‘Zelfs bestsellers zijn op een dag voer voor de papiervisjes’

Ik hoef maar aan de boekenkast van mijn ouders te denken en ik weet waar hij het over heeft. En mijn kinderen verlustigen zich ook niet wekelijks aan mijn boekenkast. ‘Dat is nu eenmaal niet anders: schrijven voor de eeuwigheid is een onzinnige ambitie. Zelfs de meest onverbiddelijke bestseller is op een dag voer voor de papiervisjes,’ aldus Heytze. De tweede soort ongelezen boeken: de doodgeboren werken waar geen mens op zat te wachten. ‘Deze boeken zijn werkelijk ons medelijden waard.’ Daar zit volgens Heytze van alles tussen, zoals ‘zelf betaalde drukwerken van ijdeltuiten die zich romancier wanen. Eerdere miskleunen van bonafide uitgeverijen. Meesterwerken, te vroeg of te laat geschreven. Wie weet heeft de Dag van het Ongelezen Boek een waarschuwende uitwerking op het legioen van aanstormende schrijvers.’

Van kaft tot kaft

Ik vrees met Heytze dat de meeste boeken, buiten familie- en vriendenkring, waarschijnlijk ongelezen blijven. Als ik alleen kijk naar mijn eigen, redelijk forse, boekenverzameling: hooguit een derde van wat op de plank staat heb ik echt van kaft tot kaft gelezen; ik kan in de verste verte niet tippen aan Iris Pronk. En gaat u zelf eens voor uw eigen boekenkast staan of kijk in uw e-reader. Wees eerlijk, is het bij u zoveel anders?
De vraag is of dat erg is. Er zijn mensen die heel gelukkig worden van tussen boeken zitten of slapen. Die daar heel rustig van worden. Zonder ook maar ooit een bladzijde om te slaan. Misschien is er ergens wel wetenschappelijk onderzoek dat aantoont dat deze mensen minder gewelddadig zijn, meer geven aan goede doelen, aardiger zijn voor hun ouders en/of kinderen. In ieder geval is hun CO_2-voetafdruk kleiner dan die van de mensen die na het lezen van een reisgids over de Malediven of Mexico daar ook daadwerkelijk heen gaan…

Ontlezing

Het thema van ongelezen boeken baart mij als tekstschrijver en Notadokter natuurlijk wel zorgen. Het heeft direct te maken met de ontlezing die we alom zien. Goed kunnen schrijven kan niet zonder een fundament van goed en veel lezen, het liefst literatuur, maar ook een goede biografie, zelfs een goed stripverhaal. Lezen vergroot je woordenschat en daar schrijf je ook beter van.
En begin er vooral jong mee. Prachtig, zoals de enthousiaste basisschoolleerkracht Anne Steenhoff haar leerlingen leesverslaafd maakt met een aantal simpele maatregelen. Dat begint met het soort boeken. Stop met begrijpend lezen, laat kinderen goede boeken lezen, is haar motto. Ze heeft de leestijd in groep 8 verlengd van een kwartier naar een halfuur. En ze leest bovendien zelf mee met de kinderen. Daarbij moet ze nog opschieten ook: alle kinderen willen juist haar boek lezen, zo vertelde Steenhoff in een tv-interview. Goed voorbeeld doet goed volgen!

Campingbibliotheken

Mijn persoonlijke, weliswaar kleine, actie tegen ontlezing is het geven van een tweede leven aan mijn eigen gelezen en ongelezen boeken. Ik heb daar wel een ontwikkeling in moeten doormaken. Hoewel opgegroeid in een omgeving waar boeken en lezen niet de norm waren, ben ik later een fervent lezer geworden. En ook een fervent verzamelaar van boeken. In boeken kun je wonen, maar met boekenkasten ook, was lang mijn motto.
Maar nu kijk ik er wat anders tegenaan. Ook al omdat ik kleiner ga wonen en moet ontspullen. Maar de Ongelezen Boekendag drukt je ook met de neus op de feiten: waarom boeken inderdaad niet een goed tweede thuis geven? In de weggeefboekenkastjes die je overal aantreft, ook vast in uw dorp of stad? Onlangs ontdekte ik zelfs zo’n stalletje op Den Haag CS. Zelf doneer ik aan de weggeefhoek in het plaatselijke ziekenhuis en aan campingbibliotheken die ik tegenkom.
Zo maakt de Ongelezen Boekendag heel wat los in de mens. Maar zo’n dag is ook vluchtig. Op het moment dat u deze column leest zijn we alweer heel wat verder in het jaar. Dan is het misschien al *Wereld Moldag*, of *Dag van de Stilte* of misschien wel *Wereld Tsunamidag*, of *Geen Baard Dag*. Vooral op die laatste dag moeten baarddragers goed uitkijken. Blijf thuis en pak een ongelezen boek. ■

Invior
Partner in Participatie

publiek denken ACADEMIE

Masterclass

Masterclass Burgerparticipatie

Van beleidsbubbel naar gemeenschapsdynamiek

Donderdag 6 november

9.30 uur tot 17.00 uur | Van der Valk, Utrecht

Burgerparticipatie verbetert de manier waarop we besluiten nemen en beleid maken. Het geeft inwoners de kans om rechtstreeks invloed uit te oefenen op beslissingen die hun dagelijks leven raken. Dit maakt de overheid transparanter, inclusiever en betrouwbaarder Toch vinden veel overheidsorganisaties het lastig om burgerparticipatie een vast onderdeel van hun processen te maken. Besluitvormers zijn soms sceptisch over de effectiviteit, vrezen dat het te veel tijd kost of dat het de besluitvorming vertraagt. Ook kan een bestaande organisatiecultuur of een gebrek aan middelen en ondersteuning belemmeringen vormen.

ABONNEES VAN PUBLIEK DENKEN ONTVANGEN 10% KORTING.
Dat kunt u melden bij de inschrijving

Tijdens deze masterclass onder leiding van Marije van den Berg, onderzoeker, adviseur en publicist op het gebied van lokaal bestuur, leert u:

- **BESTUURDERS BETREKKEN:** Hoe u bestuurders actief betrekt bij participatieprocessen.
- **VOORDELEN COMMUNICEREN:** Effectieve manieren om het belang en de voordelen van burgerparticipatie over te brengen.
- **METHODEN EN TOOLS:** Praktische technieken om burgerparticipatie succesvol te integreren in uw beleidsvorming.
- **UITDAGINGEN OVERWINNEN:** Strategieën om bestuurlijke en operationele obstakels te identificeren en te overwinnen.

Samen werken we aan een samenleving die meer betrokken en democratisch is.

VOOR WIE IS DEZE MASTERCLASS BEDOELD?
Gemeentesecretarissen; bestuursadviseurs; beleidsmedewerkers; griffiemedewerkers; overheidsprofessionals bij **ministeries**,**provincies**, **gemeenten** en **waterschappen**. Werkzaam op terreinen zoals burgerparticipatie, stadsontwikkeling, leefomgeving, sociale zaken, energietransitie en andere relevante beleidsterreinen. Wat levert het u op?

- Versterk uw vaardigheden in het integreren van burgerparticipatie in de beleidsvorming.
- Overwin bestuurlijke en operationele uitdagingen.
- Vergroot de betrokkenheid en tevredenheid van inwoners.
- Netwerk met vakgenoten en experts op het gebied van burgerparticipatie.

Meld u nu aan en geef burgerparticipatie een vaste plek op de bestuurlijke agenda!

publiekdenken.nl/masterclasses