



**Staat  
van de  
Uitvoering**



# **Staatsprint digitale overheid voor betere dienstverlening**

**Woensdag 13 maart**



## Digitale transformatie van de overheid

Hoe kunnen we de digitale overheid verbeteren? Vandaag bundelen publieke dienstverleners, ambtenaren, wetenschappers, studenten, politici, en andere visionaire denkers, creatieve geesten en tech-specialisten hun krachten. Gezamenlijk zetten jullie je in om waardevolle suggesties te genereren voor een verbeterde digitale overheid.

Twee dingen zijn vandaag van belang: nieuwsgierigheid en samenwerken. We gaan jullie helpen om nieuwsgierig te zijn naar elkaar en om samen tot goede ideeën te komen. Want iedereen is creatief en creativiteit is gewoon hard werken. Niks is te gek, alles moet bespreekbaar blijven. Door vandaag de handen ineen te slaan en onze expertise te bundelen, kunnen we een positieve verandering teweegbrengen.

In 4 stappen komen we tot goede uitgewerkte ideeën. We beginnen met het definiëren van het probleem en het identificeren van degenen voor wie we dit aanpakken. Daarna brainstormen we mogelijke oplossingen en werken we aan een pitch. Verderop geven we over elke stap uitleg, inclusief tijdschema's die je helpen een goed resultaat te bereiken. Onze facilitators zijn vandaag aanwezig om je team te ondersteunen.

**Op basis van de antwoorden bij aanmelding, hebben we iedereen ingedeeld in één van de volgende drie thematische groepen:**

- **1. Moderniseren van de gemeentelijke IT**

Hoe kunnen we voorkomen dat elke gemeente steeds opnieuw hetzelfde wiel uitvindt?

342 Gemeenten en elk zijn eigen oplossing? Dat moet slimmer kunnen. Wat bedenk jij om gemeenten samen op te laten trekken en IT-budgetten slimmer te besteden?

- **2. Slimme IT-samenwerking markt en overheid**

Het is voor de overheid om allerlei redenen soms lastig om slimme marktoplossingen te gebruiken.

En tegelijk is het niet wenselijk dat de overheid afhankelijk is van de markt. Een lastige balans. Maar er moet toch een weg zijn om overheden goed gebruik te kunnen laten maken van nieuwe, slimme marktoplossingen?

- **3. Tekort aan IT-personeel**

Er is flinke krapte aan IT-specialisten bij de overheid. Door de digitalisering neemt de behoefte alleen

maar toe. Wat moet de overheid doen om voldoende technisch talent aan te trekken en te behouden? Hoe voorkomen we dat publieke organisaties met elkaar concurreren op de arbeidsmarkt?

## 4 stappen

We leiden jullie in een aantal stappen door het proces heen. Vandaag gebruiken we de principes van Design Thinking.

### 1 Wat is het probleem?

Identificeer welke knelpunten er zijn. Wie heeft het probleem? Hoe uit dit probleem zich? Waar en wanneer treden die uitingen op? Waarom is het eigenlijk een probleem?

### 2 Het probleem definiëren

Maak het probleem zo concreet mogelijk, zodat je weet waar je wel en niet aan werkt.

### 3 Ideation

Bedenk oplossingen om het probleem weg te nemen.

### 4 Test/Prototype

Test je oplossing. Dat doen we in de vorm van een pitch die jullie aan het einde van de dag geven aan de jury en waar je de jury moet overtuigen dat jouw idee het beste is.

**Voor elk van de 4 fases hebben we werkvormen uitgedacht die je helpen zo creatief en effectief mogelijk te zijn.**

### Tip!

Bekijk na elke fase of je een goed antwoord hebt op de uitkomsten van de voorgaande fase. Wees niet bang om tussenstappen in de loop van de dag steeds verder aan te scherpen. Het is een iteratief proces, waarbij je stap voor stap tot een goed idee komt. Zie de tijdsindicatie vooral als leidraad.

# Programma woensdag 13 maart

- 09:30** Opening door Hackathonopmaat
- 09:40** Welkomstwoord Staat van de Uitvoering
- 09:45** Break-out rooms: toelichting challenges
- 10:15** Pauze + kennismaking met je team
- 10:30** Wat is het probleem
- 11:40** Het probleem definiëren
- 12:15** Terugkoppeling eerste fases
- 12:30** Lunch!
- 13:15** Ideeën bedenken & uitwerken
- 14:50** Pitch voorbereiden
- 15:00** Pauze
- 15:45** Flip-over pitches + vragen juryleden
- 16:45** Juryberaad
- 17:00** Afronding dag + bekendmaking winnaars
- 17:05** Start borrel





## Het resultaat waar we naartoe werken

Tijdens de hackathon werken we toe naar een pitch, waar je anderen moet overtuigen dat jullie idee ook het beste idee is. Dat idee, de oplossing van het vraagstuk, moet zo concreet mogelijk zijn.

### Om daar te komen, gaan jullie met elkaar aan de slag om:

- De knelpunten / problemen die er zijn te identificeren
- Een concreet idee te bedenken om dit te overwinnen
- Een realistisch actieplan opstellen om jullie idee te verwezenlijken. Waarom, wie, hoe, wat, en wanneer:
  - Wat is de impact van je idee?
  - Wie is eindverantwoordelijk?
  - Wie voert het uit?
  - Wie heb je nodig?
  - Hoe kom je tot je eindresultaat?
  - Hoe lang heb je nodig om tot je eindresultaat te komen?
  - Hoeveel kost je plan?
  - Hoeveel levert je plan op?
  - Waarom is jullie oplossing uniek?
- Een pitch waarin jullie het probleem, je oplossing en je plan enthousiast en geloofwaardig presenteren.



## Kennismaking met je team

Elk teamlid introduceert zichzelf door de volgende vragen te beantwoorden:

- 1 **Wie ben je?**
- 2 **Voor welke organisatie werk je?**
- 3 **Wat is je rol binnen deze organisatie?**
- 4 **Wat motiveert je om aan deze hackathon deel te nemen?**

**Tip:** zorg dat iedereen een beeld heeft van wat elke organisatie doet.

## Teamvorming

### Kies een teamcaptain

Kies in je team met elkaar een teamcaptain. Hij of zij houdt tussendoor de stappen goed in de gaten en hakt indien nodig de knoop door. Dus wie van jullie kan goed orde houden en het team stimuleren om de stappen goed te volgen? Dan ben jij de beste teamcaptain.

### Time keeper

Tijd is vandaag krap, maar ook een grote hulp. Onder druk wordt alles vloeibaar, dus ook je creativiteit. Het is daarom van belang dat jullie het tijdschema goed in de gaten houden. Laat iemand uit jullie team de tijd in de gaten houden. Dat mag de teamcaptain zijn, maar ook een ander teamlid.

### Presentor

Bepaal wie aan het einde van de hackathon mag presenteren. Dit hoeft niet per se de teamcaptain te zijn. De keuze voor de presentator kun je uitstellen tot het moment dat je aan je pitch gaat werken. Ben je er klaar voor?

**Neem je team mee naar de eerste fase!**

# 1. Wat is het probleem? (10:30 – 11:40)

## Wat hebben jullie nodig?

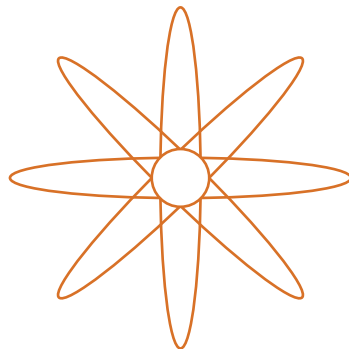
- Post-its
- Stiften
- Groot vel papier / wand om dingen op te plakken

## Stap 1 - Maak je hoofd leeg (35 minuten)

- Schrijf individueel in **5 minuten** op sticky notes alles op wat je maar bedenkt over het vraagstuk waar je aan werkt. Associaties, (voor)oordelen, feiten, wie zijn er betrokken, wie hebben er last van het probleem, interessante cijfers die je kent, voorbeelden uit andere sectoren. Maak je hoofd leeg. Daarmee kun je zo met je team samen beter begrip krijgen voor het vraagstuk waar je aan werkt.

**1 sticky note per gedachte.**

- Deel je sticky notes op de muur en kijk welke gedachten iets met elkaar gemeen hebben. Maak in circa **10 minuten** clubjes van sticky notes die bij elkaar horen. Dit geeft je al een beeld van de categorieën waarin je het probleem op kunt delen.
- Schets onderstaande figuur op een flip-over en noteer hierin de belangrijkste knelpunten (ca **15 minuten**).



- Prioriteer de knelpunten met stipstickers. Ieder teamlid krijgt 10 stipstickers en mag deze verdelen over de knelpunten. Je mag meerdere stipstickers aan één knelpunt toekennen. Laat je niet beïnvloeden door de keuzes van teamleden (ca **5 minuten**).

## Stap 2 - Build Your Vehicle (35 minuten)

Waar hebben we het eigenlijk over? Met deze oefening probeer je in korte tijd goed in beeld te brengen hoe het vraagstuk in elkaar steekt. We gebruiken een auto als metafoor.

**Teken op een groot vel een eenvoudige auto.**

**Beantwoord de volgende vragen:**

- Wie zit er aan het stuur? Oftewel, wie leidt?  
Voorbeeld: burgemeester, wethouder, manager IT-afdeling
- Wie of wat zit er in de auto? Hoeveel passagiers? Gaan ze de hele rit mee? Wat gaat er nog meer mee in de auto?  
Voorbeeld: IT-afdeling, externe consultants, gebruikers.
- Wie of wat vormt het chassis? Waarop is de auto gebaseerd? Welke wet- of regelgeving, welke afdeling?  
Voorbeeld: het chassis wordt gevormd door de bestaande IT-infrastructuur en systemen van de gemeente. Of wet- en regelgeving met betrekking tot gegevensbescherming en privacy.
- Wie of wat is de motor? Wie of wat is de drijvende kracht? Dat is niet per se dezelfde als de bestuurder. Vaak niet zelfs.  
Voorbeeld: druk vanuit hogere overheidsinstanties, burgers
- Wat is de brandstof? Wat is eigenlijk de vraag, de behoefte waar het voertuig op vooruitgaat?  
Voorbeeld: behoefte aan betere dienstverlening aan burgers, efficiënter werken
- Over wat voor weg rijdt de auto? Soepel, bochtig, hobbelig? Oftewel, wat is de omgeving waarin de auto rijdt.  
Voorbeeld: technologische uitdagingen, budgetbeperkingen, veranderende wet- en regelgeving, weerstand medewerkers

### Resultaat

Door deze vragen te beantwoorden, krijg je aan de hand van een metafoor een levendig beeld van het probleem waar je aan werkt. Je hebt nu een overzicht van alle elementen van het vraagstuk en wat belangrijk is.



## 2. Define fase - Het probleem definiëren (11:40 - 12:15)

### Wat hebben jullie nodig?

- Flip-over vel
- Stiften

#### Stap 1 - Formuleer 'HKW' vragen

- Vanmorgen zijn we gestart met een breed thema, maar nu willen we ons richten op meer specifieke vragen. Dit maakt het eenvoudiger om gerichte oplossingen te bedenken. We vragen jullie nu om 'Hoe Kunnen We'-vragen (HKW's) op te stellen, één per post-it.

##### Hoe ziet een HKW eruit?

Bijvoorbeeld 'Hoe Kunnen We... een gestandaardiseerd raamwerk opzetten voor IT-oplossingen binnen gemeenten om hergebruik van oplossingen te bevorderen?', 'Hoe Kunnen We kennisdeling tussen gemeenten faciliteren om te voorkomen dat elke gemeente steeds opnieuw hetzelfde wiel uitvindt?', 'Hoe Kunnen We de toegang tot innovatieve marktoplossingen versnellen voor overheidsinstanties?'

Door HKW's op te stellen formuleer je het probleem al zo dat je wordt uitgenodigd om tot een oplossing te komen. Start individueel en schrijf in **5 minuten** zoveel mogelijk HKW's op.

- Deel in **10 minuten** de HKW's met elkaar en bundel ze in bovenliggende thema's. Komen jullie op nieuwe HKW's schrijf deze ook op.
- Pak in **5 minuten** de stipstickers en stem op de bovenliggende thema's waar jullie verder mee willen deze dag. Iedereen heeft 2 stippen. Is de stand gelijk dan heeft de teamcaptain de doorslaggevende stem.
- In de volgende **15 minuten** wordt het tijd om de probleemstelling aan te scherpen waar jullie mee verder gaan deze dag. In de probleemstelling beantwoord je de volgende elementen:

Waar bestaat het vraagstuk precies uit?

Wie is eigenaar van het probleem?

Wat voor activiteit moet die persoon/dat instituut uitvoeren om de uitdaging die er ligt op te lossen?

En welk resultaat wil die persoon/ dat instituut bereiken?

## 3. Ideation - Ideeën bedenken & uitwerken

(13:15 - 14:50)

### Wat hebben jullie nodig?

- Post-its
- Stiften
- Flip-over

#### Stap 1 - Idee Race (20 minuten)

Voor goede ideeën heb je vooral heel veel ideeën nodig. Daarom gaan we racen. De race bestaat uit twee delen. Elk teamlid bewapent zichzelf met een marker en een blok sticky notes. Het doel is om de langste rij met ideeën te maken als team.

**Elk. Idee. Telt.** Per sticky note schrijf je 1 idee op.

1. Sta klaar bij de startlijn.
  2. Na het startsein start elk teamlid individueel met het opschrijven van zoveel mogelijk ideeën. Plak de ideeën gelijk achterelkaar en vorm zo een zo lang mogelijke rij. Dit deel van de race duurt **5 minuten**.
- Tip:** je werkt meer ideeën uit wanneer je als team in stilte werkt.
3. Na **5 minuten** kijken we hoever elk team is gekomen. En elk team krijgt de tijd om naar de andere ideeën uit het team te kijken.
  4. Maak je klaar voor deel 2 van de race. Pak je sticky notes en marker.
  5. Voor de tweede **5 minuten** bouw je voort op de ideeën die je van je teamgenoten hebt gezien. Kun je je voorsprong uitbreiden? Of kun je je achterstand ombuigen?
  6. Het team met de meeste ideeën krijgt niet 1, maar 2 flipovervellen voor de pitches.

#### Stap 2 - Dot voting (30 minuten)

- Bespreek met je team alle verzamelde ideeën. Categoriseer ze eventueel als dit helpt om het overzicht te bewaren.
- Breng ieder individueel 3 stemmen uit op de ideeën die je het beste vindt.
- Kies maximaal 3 ideeën die de meeste stemmen hebben gekregen om verder mee te gaan in de volgende stap.

#### Stap 3 - Crystal Ball (45 minuten)

Na je eerste selectie ga je jullie ideeën nu stapsgewijs verder brengen. Zo komt je tot een uiteindelijke selectie en gelijk een plan.

- Teken een tijdlijn met aan de ene kant 'Nu' en aan de andere kant 'de ideale situatie over 5 jaar'.
- Plak een van de geselecteerde ideeën uit de vorige stap bij 'Nu'.
- Werk uit hoe je idee over 5 jaar verder is gekomen.
- Welk doel is dan bereikt?
- Wie speelde welke rol en op welk moment?
- Zijn er onderdelen van het idee die in de loop van de tijd veranderen, of niet meer nodig zijn?
- Moet er iets nieuws worden toegevoegd?
- Herhaal dit voor de andere ideeën.

## 4. Bouw je flip-over pitch (14:50 - 15:45)

### Wat hebben jullie nodig?

- Flip-over vel
- Stiften

### Wat gaan jullie doen?

Jullie idee is natuurlijk het beste idee. Neem vandaag iedereen mee in jullie enthousiasme en maak een aansprekende pitch waarin jullie de bedachte oplossing presenteren.

Visualiseer het idee op een flip-over, bijvoorbeeld door middel van een storyboard. De inhoud van je verhaal is belangrijker dan de vormgeving. Verdeel eventueel de taken binnen je team.

### Tijd voor de pitch!

- Wat is het probleem dat je oplost?
- Voor wie los je het probleem op?
- Wat is jullie idee?
- Evalueer eventuele nadelen, risico's of nadelige neveneffecten van de oplossing. Bedenk hoe je deze nadelen kunt ondervangen.
- Wie heb je nodig voor jullie idee? Maak een lijstje van mensen/partijen die belangrijk zijn om jullie idee waar te kunnen maken.
- Hoe kom je tot de oplossing? Kun je mensen meenemen in een (tijds)pad. Wat is volgens jullie de eerste te nemen vervolgstap? Het kan ook zijn dat je nu al iets snel kunt oppakken, maar grotere ambities hebt waar je naartoe wilt werken.
- Wat gaat het kosten? Sommige ideeën kosten geen geld, maar tijd of durf. Anderen kosten geld.



## Gefeliciteerd jullie zijn er bijna!

In één dag zijn jullie tot een idee/inzicht gekomen voor een complex probleem.

Zo dadelijk ga je de jury en andere deelnemers overtuigen om voor jullie idee te kiezen. Bepaal ook alvast wie de pitch gaat geven. Vergeet ook niet om een leuke teamnaam te bedenken of een yell die blijft hangen.

# Challenge 1 – Moderniseren gemeentelijke IT

## Vraagstelling:

Hoe kunnen we de modernisering van de gemeentelijke IT versnellen voor (nog) betere publieke dienstverlening?

## Probleemstelling en consequenties

Gemeenten kun je beschouwen als de meest nabije overheid – de eerstelijns helpdesk bij overheidszaken. De diensten die gemeenten daartoe aanbieden, worden ondersteund met o.a. procesapplicaties en gegevensregistraties waarin de processtatus en gegevens worden vastgelegd.

Willekeurige voorbeelden zijn burgerzakenapplicaties en belastingapplicaties, denk bijvoorbeeld ook aan registratiesystemen voor jeugd- of schuldhulpverlening. Gemeentelijke ambtenaren dragen de belangrijke en verantwoordelijke taak om inwoners van gemeenten enerzijds te faciliteren in hun rechten, en anderzijds om hen te beroepen op hun plichten. De systemen en gegevens die we gebruiken zijn bedoeld om hen daarin te ondersteunen.

Die systemen en gegevens zijn in bijna alle gevallen onderdeel van een keten van samenwerking tussen diverse overheidsorganisaties. Bij gemeenten komt dat dan allemaal bij elkaar.

De praktijk wijst uit dat de samenleving een hoger niveau van dienstverlening verwacht, passend bij o.a. de groeiende behoefte aan autonomie in de samenleving en bij de stand van technologische ontwikkelingen. Inwoners verwachten dat gemeenten niet vragen naar de bekende weg, zoals het opnieuw zelf moeten invullen van NAW-gegevens bij een aanvraagformulier voor schoolzwemmen of personenvervoer. Inwoners willen inzien welke gegevens de overheid, dus ook gemeenten, over hen vastleggen en eventueel ingrijpen als zij fouten constateren. Nog schrijnender is het beperkt aantal – of wellicht het gebrek aan – verbindingen tussen de verschillende diensten.

Dat ene gezin dat jaren als ‘wanbetaler’ bij de gemeentelijke belastingdienst stond geregistreerd, is sinds kort ‘klant’ bij de afdeling schuldhulpverlening. En na een aantal jaren blijkt een kind uit dat gezin ook een

beroep te doen op de jeugdzorg. Er wordt onvoldoende ‘gezien’ wat er zich tussen afdelingen afspeelt, omdat informatie is opgesloten in kokers. Nauwgezet en met toewijding wordt het werk uitgevoerd, echter kan onvoldoende over de grens van het werkveld heen gekeken worden om zo te anticiperen op de risico’s of gevolgen van wat er gebeurt – of juist niet gebeurt.

Oorzaak daarvan is zeker niet een beperkte ambitie van de desbetreffende ambtenaren, het is het feit dat de gegevens over die inwoners is opgesloten in die taakgebonden kokers en applicaties. Vaak beperkt door wetgeving, vaker nog door ontbrekende organisatorische afspraken, door verschillen in semantiek van gegevens en doordat gegevens ‘opgesloten’ zitten in de procesapplicaties waar de afgelopen jaren zo hard aan gewerkt is om al die dienstverlening te faciliteren.



## Wat is er al (geprobeerd)?

De wens van gemeenten om sneller, efficiënter en effectiever te werken, vraagt naast het adresseren van de informatiekundige aspecten tegelijkertijd dat (de realisatie van) IT en informatievoorziening op een andere manier wordt georganiseerd.

Innovatie en productontwikkeling is voor grotere gemeenten en samenwerkingsverbanden nog wel realiseerbaar, voor veel kleinere gemeenten is het nagenoeg onmogelijk om de benodigde en gewenste innovatie van de informatievoorziening te organiseren.

Gesteund door het besef dat alle gemeenten met dezelfde uitdaging kampen, groeit het inzicht dat centraal gerealiseerde en generieke oplossingen kunnen bijdragen aan verbeteringen in de gemeentelijke informatievoorziening.

Zo werd jaren geleden al het kwetsbare proces van inloggen in onlinediensten en de complexiteit en kwetsbaarheid van gebruikersnamen en wachtwoorden aangepakt met de invoering van DigiD als authenticatiemiddel. Dat middel kent inmiddels een wettelijke basis.

Ook de samenwerking op het vlak van 'herbruikbare bouwstenen' (in de vorm van afspraken, standaarden en voorzieningen) van de digitale overheid is inmiddels ook op Rijksniveau ingebed onder de naam 'Generieke Digitale Infrastructuur'.

Meer recent wordt ook gewerkt aan kaders en uitgangspunten om gegevens te ordenen en uit te wisselen. Op Rijksniveau is dat bijvoorbeeld langs de as van het Federatief Datastelsel. Dat stelsel rust op kaders en uitgangspunten die we in het gemeentelijk domein ook wel kennen als Common Ground-principes, zoals het enkelvoudig opslaan van data bij de (authentieke) bron en het van daaruit (federatief) bevragen van authentieke bronnen.

Toch is dit nog niet voldoende. De voorzieningen die op Rijksniveau worden ontwikkeld, zijn niet altijd zonder meer direct bruikbaar door en voor gemeenten. Zo wordt al enkele jaren de vraag gesteld hoe een veilig én efficiënt proces ingericht kan worden voor mensen die het wachtwoord van hun DigiD-middel verliezen.

## Wat zijn de uitdagingen voor deze challenge?

Gemeenten, en met name de kleinere gemeenten, willen helemaal geen wielen uitvinden, ze willen rijdende auto's die gebruik maken van beschikbare wielen. Gemeenten willen de IV verbeteren en hebben daarvoor meer en andere wielen nodig. Waar is het winkeltje met wielen en wie gaat die organiseren en realiseren? En hoe komen we tot een platform waarop die wielen in samenhang gaan draaien en zo een oplossing voor een vraagstuk bieden?

Dit oplossen kan alleen als krachten gebundeld worden vanuit het principe: bruikbare bouwstenen (wielen) die direct in te zetten zijn voor goede dienstverlening (rijdende auto's). En die dienstverlening is niet beperkt tot de grenzen van gemeenten, die vindt plaats in stelsels of in ketens. Die 'auto's' leggen de verbinding in de dienstverlening dus over de grenzen heen.

Belangrijke sleutels voor samenwerking liggen in het identificeren van de gedeelde, generieke uitdagingen, welke oplossingen hiertoe kunnen worden gerealiseerd (afspraken/standaarden/voorzieningen), hoe die oplossingen zich in termen van realisatie en uitvoerbaarheid verhouden tot gemeenten van verschillende omvang, hoe realisatie van de oplossing vervolgens wordt georganiseerd en hoe de kosten die hiermee gemoeid zijn worden verdeeld. De rol van marktpartijen is hierbij van groot belang, ten slotte realiseren zij in veel gevallen de IV waarmee gemeenten de dienstverlening ondersteunen. Op welke manier kan de markt beter (her)gebruik maken van beschikbare bouwstenen zonder deze nog eens na te bouwen (het wiel opnieuw ontwerpen of produceren).

Let op: veel van de kaderstelling die richting geeft aan de inhoud, is er al of wordt (op Rijks- of gemeentelijk niveau) uitgewerkt. Denk daarbij aan wet- en regelgeving als de Wdo, eIDAS, maar ook aan (architectuur)kaders zoals de GEMMA, de NORA etc. Tegelijkertijd komt er nog een golf aan wet- en regelgeving uit Europa aan (de Digital Decade regelgeving zoals de Data Act, Data Governance Act, de European Digital Identity/eIDAS2.0, NIS2 etc.) die eisen gaat stellen aan de flexibiliteit en weerbaarheid van de gemeentelijke IT en IV.

Dus is de hoofdvraag van deze challenge: Hoe kunnen we de modernisering van de gemeentelijke IT versnellen voor (nog) betere publieke dienstverlening?

## Neem ook het volgende mee in de beschrijving van de oplossing(en):

- Op welke IT-domeinen/use cases werken de gemeenten samen (en welke niet)?
- Wat zijn de taken van de IT samenwerking: alleen beheer, doorontwikkeling/innovatie of beide?
- Wat zijn de kritische succesfactoren? Hoe gaat het echt werken?
- Hoe ziet de governancestructuur eruit (eigenaarschap, opdrachtgeverschap, uitvoering)?
- En hoe ziet de financieringsstructuur eruit?
- Beschrijf of, en zo ja hoe belangen van de verschillende rollen (mogelijk) overlappen, uiteenlopen, op gespannen voet met elkaar staan etc.
- Geef aan of je een federatieve oplossing al of niet kunt realiseren, en motiveer waarom.



## Challenge 2

### Slimme IT samenwerking markt en overheid

#### Vraagstelling:

Hoe kan de overheid slimmer samenwerken met de markt, zodat de beste IT-oplossingen gerealiseerd worden en de IT van de overheid duurzaam verbeterd wordt?

#### Probleemstelling

Voor allerlei toepassingen is de overheid afhankelijk van marktpartijen. Daarbij gaat het zowel om software/applicaties als kennis en kunde. In de regel worden verzoeken/opdrachten met een waarde boven 135.000 euro door de overheid met een Europese aanbesteding in de markt uitgevraagd.

Dit kan op verschillende wijzen gedaan worden: op prijs en kwaliteit (volledig gespecificeerd) of op functionaliteit (bv. het bouwen van een verbinding tussen A en B). Wat vaak gebeurt is dat de uiteindelijke keuze valt op een leverancier die niet precies levert wat er nodig is. Terwijl er wel andere leveranciers zijn die de oplossing hebben, maar niet winnen op tarief of beschrijving.

#### Voorbeeldcasus

Voor een waterkering wordt een aanbestedingstraject gestart voor het leveren van vervangende software i.p.v. verouderde, niet meer gangbare, software.

De gekozen leverancier blijkt niet te leveren waar de uitvraag op gericht was. De aanbieding van de gekozen leverancier was betrouwbaar, goed geprijsd en helder beschreven. De uitvoering ging echter niet zoals beschreven en liep uit in tijd en geld.

Uitkomst: ruim 5 jaar vertraging en een aanzienlijk extra bedrag. De moeilijkheid is het maken van de afweging tussen stoppen of doorgaan. Stoppen met alle gevolgen van dien; publiciteit, kosten afkoop, wiens schuld? Of doorgaan en even volhouden? Dit creëert een afhankelijkheid van de leverancier. In deze casus is in eerste instantie gekozen om door te gaan, maar na 7 jaar is het traject uiteindelijk toch stopgezet. De aanbieding bleek mooier dan de uitvoering.



## Wat is er al (geprobeerd)?

Naar aanleiding van de commissie Elias is het Bureau ICT-toetsing (BIT) in 2012 gestart. **Het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT) is de opvolger van BIT en adviseert het kabinet en de Eerste en Tweede Kamer over:**

- verbetering van de beheersing van ICT-projecten en informatiesystemen;
- in het bijzonder over de risico's en slaagkans van ICT-projecten;
- doeltreffendheid en doelmatigheid van het onderhoud en beheer van het onderhoud en beheer van informatiesystemen.

AcICT is opgericht om minder ICT-projecten fout te laten gaan en om te leren van elkaar. Op de site Adviescollege ICT-toetsing zijn de onderzoeken te raadplegen: [www.adviescollegeicttoetsing.nl](http://www.adviescollegeicttoetsing.nl)

Ondanks deze maatregelen is de samenwerking tussen markt en overheid en het resultaat van IT-projecten nog niet op het gewenste niveau.

Een ander voorbeeld op het gebied van IT-innovatie is de ontwikkeling van een 'Corona-melder' app, waar tijdens de Corona-crisis acute behoefte aan was. Nadat de overheid er initieel niet in slaagde om deze te laten bouwen, leidde de crisissituatie tot een radicaal nieuwe aanpak: een klein ad hoc team kreeg als missie om de app te ontwikkelen.

Het resultaat? De app was razendsnel klaar, ruim binnen budget. De reden hiervoor: dit team had niet de bagage van decennia aan verouderde ICT, processen en interne politiek (bron: [www.herprogrammeerdeoverheid.nl](http://www.herprogrammeerdeoverheid.nl))

Ook wordt er steeds meer geëxperimenteerd met flexibele en agile werkwijzen binnen IT-projecten om meer flexibiliteit te hebben in het proces, gemakkelijker aanpassingen te doen vanwege veranderende eisen en betere afstemming te hebben tussen opdrachtgever en leverancier/ontwikkelaar.





## Challenge 3 - Tekort aan IT personeel

### Vraagstelling:

Welke aanpak, hack, of out of the box strategie kunnen jullie als team bedenken die de overheid kan inzetten om deze uitdaging (nog) beter het hoofd te bieden?

### Aanleiding

Nederland is een sterk gedigitaliseerde maatschappij. We regelen veel van onze zaken en aankopen online, en verwachten dat die dienstverlening altijd bereikbaar, betrouwbaar, veilig en volgens privacywetgeving is opgezet.

Dit geldt natuurlijk nog het meest voor de dienstverlening van de overheid. Met deze verschuiving van analoog naar digitaal is ieder bedrijf, en dus ook de overheid, een ICT-bedrijf geworden. De overheid is inmiddels de grootste ICT-werkgever van Nederland en heeft net als andere werkgevers in deze tijd van arbeidsmarktcrapte moeite om voldoende medewerkers aan te trekken voor al het werk.

Individueel en collectief zetten overheidsorganisaties in op werving van nieuw talent, behoud van aanwezig talent, en het anders inrichten van het werk. Maar het is niet voldoende... en het gebeurt dat overheidsorganisaties niet alleen met het bedrijfsleven maar ook met elkaar concurreren om beschikbaar talent.

Welke aanpak, hack, of out of the box strategie kunnen jullie als team bedenken die de overheid kan inzetten om deze uitdaging nog beter het hoofd te bieden?



### Probleemstelling

Driekwart van de projecten binnen het overheidsbrede programma Werk aan Uitvoering is gericht op verbeteren van de digitale dienstverlening. Denk hierbij aan concrete doelstellingen zoals het vervangen van verouderde systemen (legacy) bij de grote publieke diensten, het begrijpelijker en inclusiever maken van digitale diensten, of het mogelijk maken van datadelen tussen diensten zodat je als individu of bedrijf niet steeds opnieuw je gegevens hoeft aan te leveren. Maar ook aan een betere verbinding tussen uitvoering en beleid met als inzet uitvoerbaarder beleid door bijvoorbeeld vereenvoudiging van wet- en regelgeving omtrent toeslagen en allerlei andere regelingen.

Om de bovenstaande doelstellingen te realiseren is voldoende en kundig personeel nodig. En dat is met de huidige arbeidsmarktcrapte best een forse uitdaging. Zo meldde in 2023 79% van de overheidsorganisaties ICT-personeelstekorten. Het gemiddelde aantal sollicitanten op een ICT-vacature bij de overheid lag op 2,5 en op meer dan 30% van de ICT-vacatures kwam geen enkele sollicitant. Deels lossen organisaties dit op met zzp'ers en andere vormen van externe inhuur. Maar ook dat is geen volledige oplossing: inmiddels loopt meer dan driekwart van de organisaties vast in de uitvoering van hun ICT-projecten. Overheidsorganisaties zien zich dus gedwongen om moeilijke keuzes te maken en te prioriteren. Tegelijkertijd zoeken zij gezamenlijk en individueel naar manieren om toch de benodigde professionals in huis te halen, te houden, en formatie en expertise te delen.

Een belangrijk thema binnen het programma Werk aan Uitvoering is daarom Schaarste aan Talent. Want als we niet beschikken over voldoende kennis en kunde kunnen we ook niet werken aan het beter maken van de dienstverlening.

## Wat gebeurt er al? (NB: geen volledig overzicht)

### Gezamenlijk en individueel zetten overheidsorganisaties o.a. in op de volgende projecten

- Centrale recruitment en talenten pools
- Centrale werving en arbeidsmarktcampagne via WerkenvoorNederland en fysieke events (Tech events, open huizen en andere matchingsactiviteiten)
- Zichtbaar als werkgever in relevante opleidingen o.a. via campus recruitment, stages, participatie in onderwijs, afstudeeronderzoek en hackathons
- Aantrekken startende professionals via traineeprogramma's en duaal promotietraject
- Gerichte werving van zij-instromers (omscholen en bijscholen) ism scholingspartners
- Gerichte werving via speed date events waarbij in één dag het proces van de eerste ontmoeting tot het tekenen van een arbeidscontract doorlopen wordt
- Gerichte werving anderstaligen en moeilijk bereikbare doelgroepen
- Inrichten centrale formatie met ICT-specialisten en programmamanagers
- Centrale multidisciplinaire opgaveteams of knelpuntenteams die op verschillende plekken en/of bij verschillende overheidsorganisaties dezelfde ICT-opdracht uitvoeren/knelpunten adresseren

### Doorontwikkeling en behoud van aanwezig talent

- Job carving als methode om specialisten te behouden
- Stages/gastanstellingen voor eigen professionals bij collega organisaties
- Omscholen zittend niet-ICT personeel naar een ICT-functie
- Mogelijkheid voor medewerkers tot doen van onderzoek of geven van onderwijs i.s.m. kennispartners
- Overheidsbrede herwaardering en specificering functieprofielen
- Ontwikkeling van leer- en ontwikkelpaden voor ICT'ers
- Ontwikkelen en aanbieden leeraanbod (webinars, cursussen/trainingen, kennisclips) ism kennispartners
- Kennisdeling over strategisch HR-ICT beleid in brede overleggen en kennissessies

### Daarnaast zijn er ook initiatieven gericht op het anders organiseren van het werk en het delen van kennis en kunde

- Community vorming en gezamenlijke kennisontwikkeling met overheid en het bredere netwerk van kennisinstellingen en partnerorganisaties in o.a. fieldlabs en innovatiehubs
- Inzetten van arbeidsbesparende technologieën
- Uitbesteden van onderdelen aan de markt
- Concreet samenwerken en toepassingen delen in specifieke dossiers en onderdelen zoals legacy problematiek of cybersecurity (vb. gedeelde SOCs)

## Wat gebeurt er al? (NB: geen volledig overzicht)

### Welke obstakels komen we tegen?

- Samenwerken wordt bemoeilijkt door aanbestedings- en inkoopregels en de manier waarop de overheid is ingericht. Verschillende diensten en overheden kunnen daardoor niet zomaar personeel delen.
- Wervingsprocedures zijn log en rigide en passen niet bij deze arbeidsmarkt
- Veel organisaties werken solistisch. Immers, alleen ga je sneller (maar samen kom je verder)
- In de business is vaak snel een oplossing nodig. Hierdoor worden veel functies vervuld door middel van externe inhuur
- Er is slechts beperkte commitment en budget voor (en daarmee bereik van) centrale acties
- Centrale formatie is beperkt (<4%) ten opzichte van de formatie die extern ingehuurd wordt
- Beperkt aantal startersfuncties beschikbaar
- Beperkte begeleidingscapaciteit voor studentenopdrachten (door hoge werkdruk)
- Aanvoer vanuit het onderwijs blijft achter bij de vraag. Er studeren minder mensen af (mbo, hbo, wo) dan nodig om aan de behoefte van de Nederlandse arbeidsmarkt te voldoen
- Zeer snelle ontwikkelingen in ICT: kennis is snel verouderd of matcht niet met de behoefte.
- De arbeidsmarkt verandert zichtbaar: het aantal professionals dat bewust kiest voor een carrière als zzp'er in de generaties tot 35 jaar is sterk toegenomen

### Waar zijn we naar op zoek in deze challenge?

Zoals je hierboven kunt lezen zetten overheidsorganisaties zich gezamenlijk en individueel in om voldoende kennis en kunde in huis te halen om hun ICT-ambities te realiseren. Toch is het gouden ei nog niet gevonden.

### Dus is de hoofdvraag van deze challenge:

Welke aanpak, hack, of out of the box strategie kan de overheid inzetten om deze uitdaging (nog) beter het hoofd te bieden?

### Neem ook het volgende mee in de beschrijving van de oplossing(en):

1. Welke strategie, programma's en actielijnen zien jullie als het meest kansrijk?
2. Hoe zou je dat combineren en welke prioriteiten zouden moeten worden aangebracht?
3. Wat zijn de kritische succesfactoren? Hoe gaat het echt werken?



**Bedankt  
voor het  
meedoen!**

