



Herprogrammeer
de overheid

Voorstellen voor een toekomstbestendige overheid

Confidentieel



Herprogrammeer
de overheid

www.herprogrammeerdeoverheid.nl

Over Herprogrammeer de Overheid

Herprogrammeer de Overheid begon in 2023 als initiatief van Alexander Klöpping en Onno Eric Blom om het belang van een goede digitale overheid op de agenda te zetten. Sinds 2024 zijn we officieel een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI-stichting).

Samen met overheidsorganisaties bouwen wij aan wendbare digitale infrastructuur en burgergerichte dienstverlening. Daarnaast denken we mee met de politiek hoe we het digitale uitvoeringsvermogen van de overheid kunnen versterken.

Herprogrammeer de Overheid wordt fulltime geleid door Edial Dekker en Onno Eric Blom. Onze raad van bestuur bestaat uit Rogier Klimbie, Robert Gaal & Lucas Huyskes. Onze raad van advies bestaat uit Alexander Klöpping, Alexander Rinnooy Kan en Victor Knaap.



Onno Eric Blom

Directeur

onno@herprogrammeerdeoverheid.nl



Edial Dekker

Product & Tech

edial@herprogrammeerdeoverheid.nl



Een toekomstbestendige overheid

We vertrouwen de overheid onze meest belangrijke zaken toe: kinderopvang, gezondheidszorg en belastingen. Maar wat als de digitale systemen van de overheid zo slecht werken, dat ze levens verwoesten? In het eindrapport over de Toeslagenaffaire werd digitalisering 92 keer genoemd als oorzaak van jarenlange vertragingen en fout uitgekeerde toeslagen.¹ En de ergste conclusie: als er niets verandert, gebeurt dit zo opnieuw.

Het is tijd om van koers te wisselen. Hieronder presenteren wij 5 voorstellen om van Nederland de beste digitale overheid ter wereld te maken. Deze voorstellen zijn tot stand gekomen na uitvoerige gesprekken met kennisinstellingen en topambtenaren.

1. Creëer een minister voor Digitale Zaken en Bedrijfsvoering

- *Stel een Minister voor Digitale Zaken en Bedrijfsvoering aan, met het mandaat om digitaliseringsstandaarden te handhaven en daarmee een stoplichtfunctie te zijn voor elke euro die naar digitalisering gaat.*

2. Creëer een Nederlandse Digitale Dienst

- *Maak €50 miljoen vrij voor de oprichting van een Nederlandse Digitale Dienst, die direct rapporteert aan de minister voor Digitale Zaken en Bedrijfsvoering. De dienst moet met multidisciplinaire teams ondersteuning kunnen bieden aan de rest van de overheid.*
- *Bij ICT-projecten boven de 5 miljoen euro wordt het bouwen van prototypes tijdens de beleidsontwikkeling verplicht gesteld. De Digitale Dienst verstrekt bindende richtlijnen en advies over de kwaliteit van het ontwerp. De praktische uitvoerbaarheid voor burgers staat centraal en wordt expliciet gevalideerd.*

3. Betaal technisch talent in vaste dienst hetzelfde als zzp'ers

- *Creëer een apart salarispad voor technici, waarbij de netto salarissen na pensioenafdrachten gelijk getrokken worden met de huidige zzp-tarieven.*
- *Maak het mogelijk om binnen dit carrièrepad op basis van inhoudelijke kennis promotie te maken tot de hoogste schalen.*

¹ Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag. (2020, December 17). Eindverslag parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag. Tweede Kamer.
https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/20201217_eindverslag_parlementaire_ondervragingscommissie_kinderopvangtoeslag.pdf



4. Programma Toekomstbestendige Rijksdienst

- *Creëer een Programma Toekomstbestendige Rijksdienst met een taakstelling voor krimp in de bedrijfsvoering. Hierbij worden bindende richtlijnen meegegeven voor (1) budget, (2) fte en (3) externe inhuur, op basis van de geschatte efficiëntiewinst die mogelijk is per organisatie.*
- *Dit programma leidt rijksbrede initiatieven voor aanjagen van verbetering van de bedrijfsvoering. Denk hierbij onder andere aan het dichterbij elkaar plaatsen van beleid, uitvoer en techniek, en het creëren van interministeriële teams met mandaat rondom opgaven die verkokering overstijgen.*
- *Maak de minister voor Digitale Zaken & Bedrijfsvoering eindverantwoordelijke voor dit programma. Stel ook een ministeriële commissie samen met ook de minister-president, vice-mp, en ministers van Financiën en BZK.*
- *Stel voor de minister-president een raadgever aan op digitalisering en bedrijfsvoering.*

5. Centraliseer en vereenvoudig inkoop

- *Geef de minister samen met zijn Digitale Dienst het mandaat om bindende standaarden op het gebied van digitale inkoop te creëren.*
- *Creëer één centraal inkooppunt voor digitale diensten, cloudhosting en digitale infrastructuur, dat zich actief inzet voor marktverbreding en naleving van vastgestelde standaarden.*
- *Stel raamwerkovereenkomsten permanent open voor de gehele markt.*

1. Creëer een minister voor Digitale Zaken en Bedrijfsvoering

In het Nederlandse systeem gaat elk ministerie over zijn eigen digitale infrastructuur. Door die *free for all* is het totale chaos in het digitale domein. Systemen kunnen niet met elkaar praten. We bouwen keer op keer dezelfde infrastructuur. En ministeries leren niet van elkaars fouten. Dat moet anders.

Daarom hebben ze in landen zoals Engeland en Estland een minister voor Digitale Zaken aangesteld. Die kan het landschap overzien en bindende standaarden stellen. Bindend ja. Want zo'n beetje elke norm die we tot nu toe hebben bedacht, bijvoorbeeld om open-source te bouwen, wordt in de praktijk genegeerd. Hoe verander je dat? Simpel. Zoals in Engeland, moet de minister samen met zijn Digitale Dienst



eindverantwoordelijke zijn voor al het geld dat naar digitalisering gaat. Voldoet een plan niet aan de standaarden? Dan gaat er geen euro heen.

- *Stel een Minister voor Digitale Zaken en Bedrijfsvoering aan, met het mandaat om digitaliseringsstandaarden te handhaven en daarmee een stoplichtfunctie te zijn voor elke euro die naar digitalisering gaat.*

2. Creëer een Nederlandse Digitale Dienst

Tech talent zit nu overal in de overheid, maar zelden in de bestuurskamer. Daardoor worden er vaak projecten opgestart zonder dat er goed is gekeken naar de digitale strategie, of is geleerd van fouten in het verleden.

Landen zoals Engeland, Taiwan en Estland hebben daarom een digitale dienst opgericht. Een centrale club met bouwen in het DNA, die andere organisaties ondersteunt.

Een Nederlandse Digitale Dienst kan *best practices* ontwikkelen voor hoe je bouwt binnen de overheid. Met multidisciplinaire teams kunnen ze optreden als vliegende keep waar nodig, en prototypes bouwen om de burger te betrekken bij het ontwerpproces.

Natuurlijk moet deze dienst geleid worden door een minister, maar belangrijker nog: een hele hoop goede technische mensen.

- *Maak €50 miljoen vrij voor de oprichting van een Nederlandse Digitale Dienst, die direct rapporteert aan de minister voor Digitale Zaken en Bedrijfsvoering. De dienst moet met multidisciplinaire teams ondersteuning kunnen bieden aan de rest van de overheid.*
- *Bij ICT-projecten boven de 5 miljoen euro wordt het bouwen van prototypes tijdens de beleidsontwikkeling verplicht gesteld. De Digitale Dienst verstrekt bindende richtlijnen en advies over de kwaliteit van het ontwerp. De praktische uitvoerbaarheid voor burgers staat centraal en wordt expliciet gevalideerd.*

3. Betaal technisch talent in vaste dienst hetzelfde als zzp'ers

Tech talent bij de overheid krijgt veel te weinig betaald. Of is dat eigenlijk wel zo? Laten we de cijfers er eens bijpakken. Wie aan de slag gaat bij de overheid in schaal 12 krijgt gemiddeld zo'n €107.000 per jaar, inclusief pensioen, vakantiedagen en individueel keuzebudget.² Daarnaast maakt de overheid nog zo'n €26.000 aan overheadkosten voor bijvoorbeeld kantoorkosten, voor een totaal van €133.000 per jaar.

² Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). (2024). Handleiding overheidstarieven 2024. <https://www.nwo.nl/sites/nwo/files/media-files/handleidingoverheidstarieven2024.pdf>



Voor diezelfde persoon als zzp'er is de overheid €102,65 (excl. btw) per uur kwijt.³ De overheid heeft bedacht dat zzp'ers gemiddeld 1364 productieve uren per jaar schrijven, wat neerkomt op een bedrag van €140.000 per jaar.⁴ Een kleine stijging van 5%, maar niets gek. In de praktijk kunnen zzp'ers echter gemiddeld gewoon 34 uur per week schrijven, ofwel zo'n 1727 uur per jaar.⁵ Dat komt neer op een salaris van ruim €177.276 per jaar. Zelfs na 20% pensioenafdrachten is dat nog steeds €141.000 per jaar. Onder de streep is het niet vreemd dat veel mensen deze €141.000 verkiezen boven de €107.000 die je krijgt als je in dienst treedt.

Door zzp'ers zo lucratief te betalen heeft de overheid in de afgelopen jaren technisch talent weten te vinden, ondanks dat hun eigen salarissen niet marktconform zijn. Dat moet anders, want het is veel beter voor de overheid als mensen deel zijn van de organisatie.

De oplossing is simpel: creëer een apart salarispad voor technici, waarbij de salarissen wél marktconform zijn. Ook moeten we inhoudelijke expertise beter gaan waarderen. Nu kan je alleen promotie maken naar de hogere schalen als je bereid bent om mensen te gaan managen. Voor technici moet het ook mogelijk zijn om promotie te maken op basis van hun technische kennis en individuele bijdrage. Zo houden we ook op senior niveau de technici aan boord.

- *Creëer een apart salarispad voor technici, waarbij de netto salarissen na pensioenafdrachten gelijk getrokken worden met de huidige zzp-tarieven.*
- *Maak het mogelijk om binnen dit carrièrepad op basis van inhoudelijke kennis promotie te maken tot de hoogste schalen.*

4. Programma Toekomstbestendige Rijksdienst

Het gaat niet goed met de slagkracht van de overheid. Tussen 2015 en 2022 daalde de productiviteit bij de uitvoeringsorganisaties met 14% ten opzichte van het bedrijfsleven.⁶ We hebben nu al 60.000 fte extra nodig om de dalende productiviteit bij de uitvoeringsorganisaties op te vangen. Als deze trend zich doorzet moet het Rijk dankzij verdere daling en verloop in 2032 nog eens 95.000 extra fte aannemen.⁷

Intussen is op de beleidsdepartementen tussen 2013 en 2023 het aantal fte met 55% gestegen. En bestaan die departementen inmiddels voor 50% uit toezichtfuncties zoals juristen en communicatie. Veel van de groei op beleidsdepartementen vertaalt

³ Open Overheid. (z.d.). Overzicht uurtarieven zzp'ers overheid.

<https://open.overheid.nl/documenten/c5540326-6ba1-4cc7-9c30-62d5bd9a3031/file>

⁴ <https://www.nwo.nl/sites/nwo/files/media-files/handleidingoverheidstarieven2024.pdf>

⁵ Open Overheid. (z.d.). Overzicht uurtarieven zzp'ers overheid.

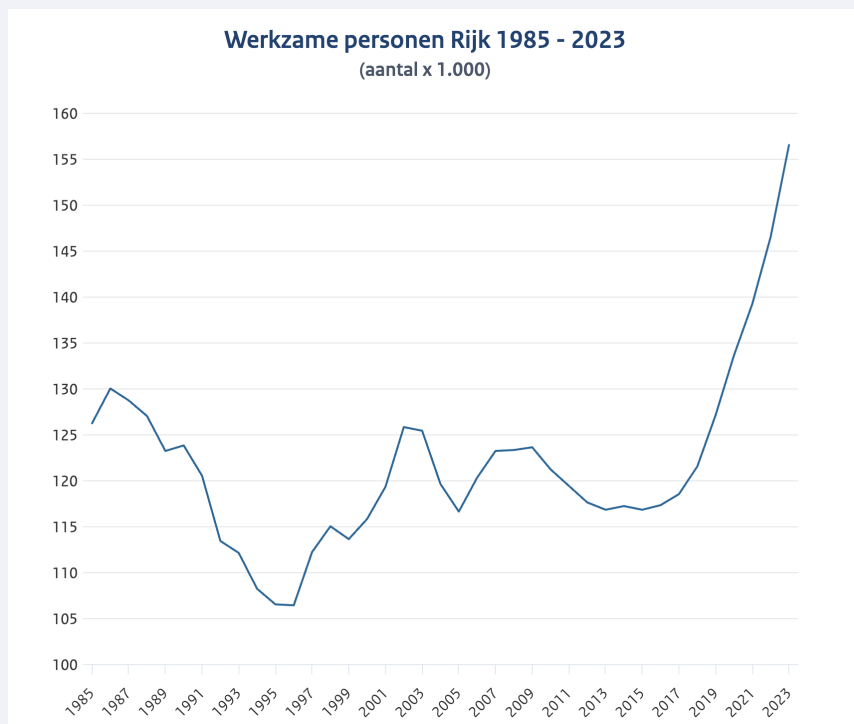
<https://open.overheid.nl/documenten/c5540326-6ba1-4cc7-9c30-62d5bd9a3031/file>, p 16.

⁶ Moons, S., & van Veldhuizen, S. (2023, April 18). Productiviteitsverschillen tussen publieke uitvoeringsorganisaties toegenomen. ESB. <https://esb.nu/productiviteitsverschillen-tussen-publieke-uitvoeringsorganisaties-toegenomen/>

⁷ Moons, S., & van Veldhuizen, S. (2024, Maart 29). Uitvoeringsorganisaties moeten aanbevelingen uit evaluaties opvolgen ESB. <https://esb.nu/uitvoeringsorganisaties-moeten-aanbevelingen-uit-evaluaties-opvolgen/>



zich vervolgens weer in extra werk voor uitvoeringsorganisaties. Ook is de totale omvang van het Rijk explosief gestegen:



8

Hoe gaan we dit schip keren? Tussen 2006 en 2010 hadden we al een programma die dit succesvol deed; het Programma Vernieuwing Rijksdienst. Het wordt tijd om dit recept te herhalen.

Maak de minister voor Digitale Zaken en Bedrijfsvoering verantwoordelijk voor een Programma Toekomstbestendige Rijksdienst. Dit programma krijgt net zoals in het verleden een taakstelling voor productiviteitswinst in (1) budget, (2) fte en (3) externe inhuur. Vervolgens kan er per organisatie worden gekeken hoeveel winst er kan worden geboekt.

Die doelen kunnen bereikt worden door slimmer te gaan werken, zoals we in het verleden bijvoorbeeld de backoffice van het Rijk hebben gebundeld. Er zijn nu vooral twee andere ingrepen nodig.

Allereerst verticaal. In de waterval van de overheid is het nu zo dat beleidsdepartementen vaak grotendeels de lijnen uitzetten, om die vervolgens als *done deal* te presenteren aan de uitvoeringsorganisaties. Plannen zijn daardoor vaak te complex en lopen vertraging op in de uitvoering. Door uitvoering en

⁸ Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (z.d.). Omvang en samenstelling personeelsbestand Rijksoverheid. Kennis van de Overheid.
<https://www.kennisvandeoverheid.nl/cijfers-overheidspersoneel/omvang-en-samenstelling-personeelsbestand>



beleidsdepartementen op gelijke voet samen te laten werken kan er veel tijd en geld worden bespaard, en zetten we een grote stap naar simpelere dienstverlening voor de burger.

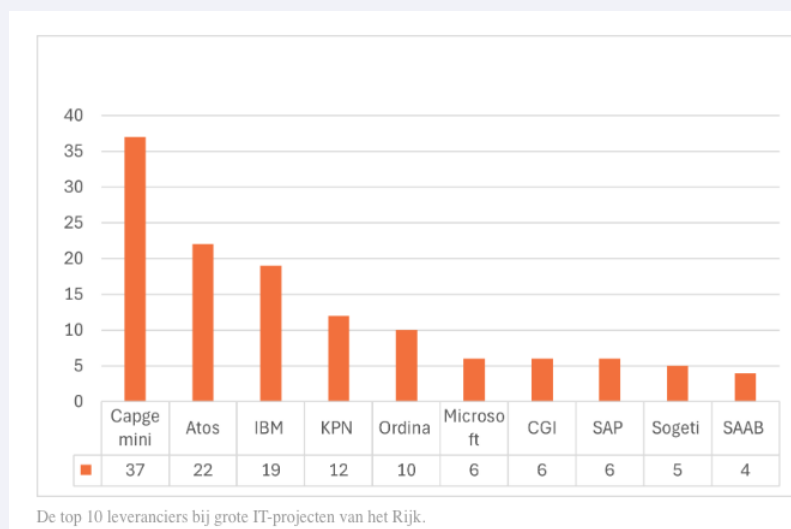
Dan horizontaal. Een hoop dossiers raken meerdere ministeries. Denk bijvoorbeeld aan ons toeslagensysteem, waar 7 beleidsteams, 6 CIO's en 2 werkorganisaties aan werken. Als het binnen de overheid al zo ingewikkeld is, hoe kan het dan ooit naar de burger simpel worden gemaakt? Het zou goed zijn als we horizontaal meer gaan samenvoegen zodat er bij dit soort opgaven één centraal team verantwoordelijkheid krijgt om knopen door te hakken.

- *Creëer een Programma Toekomstbestendige Rijksdienst met een taakstelling voor krimp in de bedrijfsvoering. Hierbij worden bindende richtlijnen meegegeven voor (1) budget, (2) fte en (3) externe inhuur, op basis van de geschatte efficiëntiewinst die mogelijk is per organisatie.*
- *Dit programma leidt rijksbrede initiatieven voor aanjagen van verbetering van de bedrijfsvoering. Denk hierbij onder andere aan het dichterbij elkaar plaatsen van beleid, uitvoer en techniek, en het creëren van interministeriële teams met mandaat rondom opgaven die verkoking overstijgen.*
- *Maak de minister voor Digitale Zaken & Bedrijfsvoering eindverantwoordelijke voor dit programma. Stel ook een ministeriële commissie samen met ook de minister-president, vice-mp, en ministers van Financiën en BZK.*
- *Stel voor de minister-president een raadgever aan op digitalisering en bedrijfsvoering*

5. Centraliseer en vereenvoudig inkoop

De huidige aanbestedingsprocedures zijn lang en vergen veel juridische kennis. Als gevolg zijn er slechts een paar grote bedrijven die vrijwel alle grote aanbestedingen op het gebied van digitalisering naar zich toe weten te trekken.





9

Dat kan beter: in het Verenigd Koninkrijk hebben ze hun aanbestedingsproces in 2015 al op de schop genomen, en daarmee bespaarde ze in 2024 £4,9 miljard pond in één jaar!¹⁰ Hoe bereikten ze dat? In plaats van maar een paar bedrijven de kans te geven om zich in te schrijven op opdrachten, mag iedereen deel worden van een raamwerkovereenkomst. Ook knippen zij grote aanbestedingen op in kleinere opdrachten, en hebben ze hun inkoopcentra gebundeld. In 2015 leverden 169 MKB'ers diensten aan de Britse overheid, inmiddels zijn dat er meer dan 7500+.

Wij staan op hetzelfde punt als de Britten in 2015, en kunnen dus miljarden besparen door de markt toegankelijker en eerlijker te maken. Natuurlijk vergt dat technische expertise aan de kant van de overheid. Daarom is het logisch om de minister voor Digitale Zaken en Bedrijfsvoering dit te laten vormgeven met zijn Digitale Dienst.

- *Geef de minister samen met zijn Digitale Dienst het mandaat om bindende standaarden op het gebied van digitale inkoop te creëren*
- *Creëer één centraal inkooppunt voor digitale diensten, cloudhosting en digitale infrastructuur, dat zich actief inzet voor marktverbreding en naleving van vastgestelde standaarden.*
- *Stel raamwerkovereenkomsten permanent open voor de gehele markt*

⁹ Visser, M. (2023, November 14). Hoe Capgemini steeds meer grote IT-projecten naar zich toe trekt. iBestuur. <https://ibestuur.nl/artikel/hoe-capgemini-steeds-meer-grote-it-projecten-naar-zich-toe-trekt/>

¹⁰ Crown Commercial Service. (2024, June). Annual Report and Accounts 2023 to 2024. Government of the United Kingdom.

<https://www.gov.uk/government/publications/crown-commercial-service-annual-report-and-accounts-2023-to-2024/ccs-annual-report-and-accounts-2023-to-2024-accessible-version>

