

Position Paper: Naar een InterBestuurlijke *Opgaven* Strategie (IBOS)

Data als middel, digitalisering als randvoorwaarde, maatschappelijke opgaven als drijfveer.

Digitale transformatie vanuit de opgave

De Nederlandse overheid heeft grote ambities om de publieke dienstverlening en het intern functioneren te digitaliseren. Dat moet ook, want ons leven speelt zich in toenemende mate digitaal en online af. Digitalisering van de overheid is daarom essentieel, om maatschappelijke opgaven beter en effectiever te kunnen aanpakken. De digitale transformatie wordt op dit moment via verschillende programma's en strategieën vormgegeven, zoals de **Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS)** en de **InterBestuurlijke Data Strategie (IBDS)**. Zij stelt dat digitalisering één van de belangrijkste voorwaarden is om de grote maatschappelijke opgaven van onze tijd op te lossen en helpt overheidsinstanties en publieke dienstverleners urgente opgaven te prioriteren.

Om deze digitale transitie soepel, verantwoord en veilig te laten verlopen is interbestuurlijke samenwerking van groot belang. In de uitvoering is duidelijk sprake van versnippering: sectorale projecten, losse data-initiatieven, en uiteenlopende regionale aanpakken. Maatschappelijke vraagstukken – of het nu gaat om digitalisering van onderwijs, verduurzaming van de economie of bescherming van grondrechten – overstijgen bestuurslagen en beleidssectoren. Ook de randvoorwaarden voor die samenwerking dienen daarom zorgvuldig vormgegeven te worden. Om deze samenwerking te realiseren en in goede banen te leiden is de **Interbestuurlijke Data Strategie (IBDS)** opgezet, die zich specifiek richt op het creëren van de technische (data-) infrastructuur en governance die hiervoor nodig zijn.

Start de interbestuurlijke samenwerking vanuit de opgave

Uiteraard zijn data en digitale technologie waardevol voor het oplossen van maatschappelijke opgaven. En daarvoor is het ook belangrijk om zorgvuldig uit te werken welke technische infrastructuur nodig is, en hoe samenwerking tussen de verschillende overheidslagen vormgegeven moet worden. Maar data en digitale technologie zijn niet op zichzelf waardevol; ze zijn niet het einddoel. Ze worden pas van waarde wanneer ze als

middel worden ingezet om de problemen en uitdagingen op te lossen die daadwerkelijk in de samenleving spelen.

Dat betekent dat je bij het vormgeven van interbestuurlijke samenwerking niet het maximaal benutten van data als uitgangspunt moet nemen; je moet juist beginnen bij de vraag: wat zijn de belangrijkste maatschappelijke opgaven die we moeten oplossen? En pas daarna komt de vraag of een data of technologie gedreven aanpak daarbij het beste middel is. Doe je dat niet en neem je de inzet van data en technologie als doel of uitgangspunt, dan heeft dat tot gevolg dat interbestuurlijke inspanningen en projecten niet goed aansluiten bij wat er maatschappelijk gezien relevant is, wat leidt tot verspilde tijd en middelen (want hoe kan de waarde van de inzet van data ooit maximaal zijn als je ze niet inzet voor het grootste maatschappelijke belang?).

Helaas is er in deze cruciale periode waarin interbestuurlijke samenwerking wordt vormgegeven structureel te weinig aandacht voor de maatschappelijke *opgaven* zelf. De IBDS is in de praktijk eigenlijk de enige strategie die de coördinatie en de agenda van dit proces bepaalt, en die omschrijft zichzelf als “databeleid”, gericht op het benutten van “de kansen van datagebruik” en “het volle potentieel van data bij maatschappelijke opgaven”, door het te “vergemakkelijken om binnen de overheid met data te werken”. Ook de NDS lijkt zich in eerste instantie vooral te richten op de inrichting van de digitalisering binnen de overheid zelf, waarbij ook hier het risico ontstaat dat aan digitalisering gewerkt wordt zonder een goed beeld van de maatschappelijke opgaven.

Dit is niet alleen problematisch vanuit democratisch oogpunt; ook de effectiviteit en de kwaliteit van het openbaar bestuur hebben te lijden onder een overmatige focus op data en technologie zonder grondig te onderzoeken welke vragen er beantwoord dienen te worden.

De InterBestuurlijke Opgaven Strategie IBOS

Het centraal stellen van de maatschappelijke opgave en publieke waarde als uitgangspunt en doel bij het vormgeven van interbestuurlijke samenwerking

De inzet van data en digitale technologieën is belangrijk, maar hun waarde en potentieel zijn *instrumenteel*. Anders gezegd: hun waarde wordt pas maximaal benut wanneer zij - wanneer dat gepast of gewenst is - als middelen worden ingezet om maatschappelijke doelen na te streven. Zonder expliciete strategische aandacht voor de maatschappelijke opgave dreigen de inspanningen rond de digitale transformatie van de Nederlandse overheid slechts tot instrumentele waarde te leiden, en blijven de echte vragen onbeantwoord. Veel middelen en technologische innovatie, maar onvoldoende richting en maatschappelijke impact. Daarom is het cruciaal om bij het vormgeven van de interbestuurlijke samenwerking rond digitalisering niet alleen aandacht te hebben voor de technische randvoorwaarden (IBDS), maar ook actief te sturen op de maatschappelijke opgave omarmen als startpunt en als doel. Daarvoor is in aanvulling op de bestaande strategische agenda's een **InterBestuurlijke Opgaven Strategie (IBOS)** nodig.

De IBOS heeft als doel om interbestuurlijk vorm te geven wat het betekent om vanuit de maatschappelijke opgave te werken in de digitale transitie, en om op die manier richting te geven aan het Nederlandse digitaliseringsbeleid. De twee componenten waaruit de term "maatschappelijke opgave" bestaat zijn hier leidend, i.e. de *maatschappij* en de *opgave*. Digitalisering vanuit de maatschappij betekent dat je werkt aan de hand van waarde voor de samenleving, en dat je daarbij vanaf het begin en gedurende het hele proces rekening houdt met publieke waarden zoals openheid, inclusiviteit, rechtvaardigheid, en gelijkwaardigheid. Digitalisering vanuit de opgave betekent dat je begint met het grondig onderzoeken van de opgave: welke problemen en kansen liggen er, hoe hangen deze samen, waar liggen de prioriteiten, wie is er bij betrokken, et cetera. Pas daarna komt de vraag: kan data of digitale technologie hiervoor van waarde zijn, en is het de beste aanpak? Hierbij is brede maatschappelijke participatie essentieel; een gedeelde opgavedefinitie en prioritering van opgaven kan immers enkel tot stand komen met directe betrokkenheid van de verschillende stakeholders.

Hoe ziet de Interbestuurlijke Opgaven Strategie (IBOS) er uit?

De IBOS is gericht op het centraal stellen van de maatschappelijke opgave bij het vormgeven van de interbestuurlijke samenwerking als onderdeel van de digitale transformatie van de Nederlandse publieke sector. Ze is bewust gepositioneerd als een

aanvulling op de bestaande strategische beleidsinitiatieven op dit gebied, zoals de Interbestuurlijke Data Strategie (IBDS), de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS), de I-strategie Rijk, de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI), of het Meerjarenprogramma Infrastructuur Digitale Overheid (MIDO).

Doel en ambities

De ambities van de IBOS richten zich op het realiseren van 3 hoofddoelen:

1. **Aandacht en urgentie creëren voor het werken vanuit de maatschappelijke opgave en de publieke waarde(n) in het Nederlandse digitaliseringsbeleid:**
De IBOS stelt maatschappelijke opgaven als uitgangspunt én als doel bij het vormgeven van interbestuurlijke samenwerking rond digitalisering. Dit geeft richting aan waar en hoe digitalisering moet bijdragen.
2. **Bestuurslagen verbinden rond het thema opgave-gedreven samenwerken:**
Gemeenten, provincies, rijk en waterschappen werken vanuit één gedeeld kader aan de opgave. Zo wordt de implementatie van de NDS niet sectoraal, maar interbestuurlijk gedragen. Opgaven worden bijvoorbeeld geclusterd zodat overlap en versnippering wordt voorkomen, en de verschillende digitale strategieën (NDS, IBDS, datastrategieën per sector) elkaar versterken. Ook wordt er vanuit de IBOS gestuurd op het creëren van een gedeeld waardenkader. Het vormen van een community rond opgave-gedreven werken is binnen de IBOS daarom ook een van de expliciete aandachtspunten.
3. **Gedeelde kennisbasis, instrumenten en processen opzetten:**
Het interbestuurlijk werken vanuit de opgave vereist specifieke kennis en vaardigheden. De IBOS richt zich op het samenstellen en waar nodig ontwikkelen van de benodigde kennisbasis, methodieken en instrumenten, en het vormgeven van interbestuurlijke processen.

Kernwaarden en principes van de IBOS

De IBOS neemt de maatschappelijke opgave als startpunt en einddoel voor interbestuurlijke samenwerking op het gebied van digitalisering. Het fundament van de IBOS is afgeleid van de 2 componenten waaruit die term bestaat: *maatschappij* en *opgave*.

Normen en waarden

Binnen de IBOS worden normen en waarden expliciet geborgd. Centraal staan vertrouwen, inclusiviteit, betrokkenheid en rechtvaardigheid. De aanpak van maatschappelijke opgaven wordt daarom nadrukkelijk inclusief en participatief vormgegeven. Burgers, bedrijven en maatschappelijke partners worden actief betrokken in de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van oplossingen. Zo wordt geborgd dat uiteenlopende perspectieven worden meegenomen en dat publieke waarden daadwerkelijk centraal staan in elke fase van het proces.

De opgave is leidend, data en digitalisering zijn dienend.

Interbestuurlijke inspanningen rond digitalisering beginnen én eindigen bij de maatschappelijke opgave. Dat betekent:

- Goede vraagarticulatie: aan de voorkant grondig onderzoek doen naar de vraag (i.e. welke vragen er op dit moment in de maatschappij urgent zijn, welke prioriteit hebben die, hoe die vraagstukken in elkaar zitten, hoe ze samenhangen, wie daarbij betrokken zijn, et cetera) vóórdát je überhaupt over de inzet van data of technologie nadenkt
- Pas daarna de vraag stellen: kan data of digitale technologie bij het oplossen van dit vraagstuk van waarde zijn, en zo ja, hoe?
- Publieke waarde/maatschappelijke impact op het vraagstuk als evaluatiecriteria hanteren aan het eind van een traject

Interbestuurlijk eigenaarschap

Governance-structuren zorgen dat IBOS-doelen interbestuurlijk verankerd zijn, en niet alleen nationaal of sectoraal.

Lerend en adaptief

Digitalisering verandert snel; IBOS moet flexibel kunnen bijsturen, conform de adaptieve beleidsbenadering van de NDS.

Positionering IBOS ten opzichte van IBDS en NDS

De IBOS is bewust constructief gepositioneerd zodat de drie strategieën die de interbestuurlijke ambities op het gebied van digitalisering coördineren elkaar aanvullen:

- **NDS** geeft het brede kader voor digitalisering binnen de Nederlandse publieke sector.
- **IBDS** zorgt voor de technische randvoorwaarden: data, infrastructuur en governance.
- **IBOS** zorgt voor de richting: afspraken en werkwijzen tussen overheidslagen die waarborgen dat maatschappelijke opgaven richting geven aan de inzet van digitalisering en data.

Samen vormen ze een driehoek die nodig is om digitale transitie maatschappelijk relevant en bestuurlijk uitvoerbaar te maken.

Conclusie

De Nederlandse Digitaliseringsstrategie zet de grote lijnen uit voor de digitale toekomst. De Interbestuurlijke Data Strategie legt de basis. De Interbestuurlijke Opgaven Strategie zorgt voor de verbinding met de maatschappelijke werkelijkheid.

Door de IBOS te ontwikkelen als aanvulling op de NDS en IBDS, kan Nederland digitale transitie vormgeven vanuit de maatschappelijke opgaven die er écht toe doen. Daarmee wordt voorkomen dat digitalisering een doel op zich wordt, en wordt geborgd dat technologie en data daadwerkelijk bijdragen aan publieke waarde.

Data als middel, digitalisering als randvoorwaarde, maatschappelijke opgaven als drijfveer.