



Dwars door de chaos: grip krijgen met MIA

Vergelijking van ‘*Dwars door de Orde*’ (Zuurmond, 2025) en ‘*Moderne Informatie-architectuur*’ (Bergsma, 2024). Er is gekeken waar de Moderne Informatie-architectuur aansluit en oplossingen biedt voor de gesignaleerde problemen in Dwars door de Orde. Er is ook gekeken waar de Moderne Informatie-architectuur mogelijk nog te kort schiet of juist nieuw risico’s introduceert.

Informatiehuishouding (Informatiemanagement)	1
Besluitvorming (Decision-Making)	8
Overheidsbestuur en organisatie (Bestuur & Governance)	13
Conclusie	20

Informatiehuishouding (Informatiemanagement)

Problemen gesignaleerd in *Dwars door de Orde*: Arre Zuurmond constateert dat de informatiehuishouding van de overheid ernstig tekortschiet. Belangrijke problemen zijn onder meer:

- **Fragmentatie en onvindbaarheid van informatie:** Overheidsinformatie is verspreid over talloze systemen en wordt slecht beheerd. De overheid produceert wel veel data, maar “*weet niet wat ze daarvan wel en niet moet delen of bewaren*”. Gegevens kunnen vaak niet worden teruggevonden en er raken voortdurend zaken “kwijt,” wat Zuurmond omschrijft als “*de dementerende overheid*”. Dit komt mede door open geformuleerde en versnipperde wetgeving, waardoor elke overheidsorganisatie eigen normen en praktijken hanteert.
- **Ontoereikende archivering en verlies van historisch besef:** Door de gebrekkige archivering verdwijnt het zicht op de eigen geschiedenis. Er is onvoldoende onderscheid tussen wat bewaard moet worden en wat niet; alles ligt versnipperd opgeslagen, wat leidt tot overvolle systemen en risico op verlies van relevante informatie. Zuurmond stelt dat “*openbaarheid, transparantie en verantwoording staan of vallen met informatie*” – een slechte informatiehuishouding ondermijnt dus direct deze waarden.
- **Gebrek aan centrale sturing en standaarden:** Informatie heeft (anders dan geld, mensen en wetten) geen stevig wettelijk fundament. Er is geen Algemene Informatiewet die kaders stelt, waardoor centrale sturing ontbreekt. Dit leidt tot uiteenlopende werkwijzen per ministerie en beperkt de mogelijkheid om



Dwars door de chaos: grip krijgen met MIA

rijksbreed te investeren in goede informatievoorziening. Het Rijk heeft wel het programma *Open op Orde* en ~50 deelactieplannen gestart (vanaf 2021) om de informatiehuishouding te verbeteren, maar zonder een stevig centraal kader blijven resultaten gefragmenteerd.

Visie & oplossingen in *Moderne Informatie-architectuur (MIA)*: Jef Bergsma's MIA herkent bovengenoemde knelpunten en biedt een integrale architectuuraanpak om de informatiehuishouding op orde te brengen:

- **Informatieobjecten en vindbaarheid:** MIA introduceert *informatieobjecten* als basisbouwstenen. Informatieobjecten zijn complete, samenhangende eenheden van informatie (met inhoud én context/metadata) in plaats van los verspreide documenten. Dit moet een einde maken aan de *“wirwar van losse bestanden en data”*, zodat informatie eenvoudiger is terug te vinden en te hergebruiken. Gecombineerd met een centrale **informatiecatalogus en index** wordt alle relevante informatie met een paar klikken vindbaar, als *“een helder en overzichtelijk geheel”*. Deze aanpak adresseert direct Zuurmonds klacht dat men nu naar *“naalden zoekt in een hooiberg”* in allerlei systemen ; door gecentraliseerde registratie en rijke metadata worden gegevens traceerbaar en consistente herbruikbaarheid gewaarborgd. Dit verhoogt de transparantie en maakt controle/auditing eenvoudiger.
- **Single source of truth en ontschotting:** MIA hanteert het *bronprincipe*: *“Alle data- en informatieobjecten hebben één bron en worden vanuit de bron (her)gebruikt.”*. Dit betekent dat informatie niet meer gekopieerd en verspreid wordt over silo's, maar via verwijzingen en indexen vanuit de authentieke bron beschikbaar komt. Deze architectuur sluit nauw aan bij het Belgische *Kruispuntbank*-model dat Zuurmond aanprijst: *“informatie... wordt opgehaald bij de bron, altijd met de Kruispuntbank als intermediair”*. Net als de Kruispuntbank voorkomt het bronprincipe dubbel registreren en versnippering: gegevens worden *éénmalig opgeslagen en meervoudig gebruikt*. Dit draagt bij aan een uniformere, overheidsbrede informatiehuishouding en maakt het (zoals in België) mogelijk om proactieve dienstverlening te bieden zonder telkens dezelfde gegevens op te vragen .
- **Scheiding operationele vs. persistente informatie:** MIA brengt expliciet een scheiding aan tussen *operationele data* en *persistente data*. Niet alle informatie hoeft immers meteen archiefwaardig en duurzaam toegankelijk (ADT) te zijn. *Operationele data* betreft werkmateriaal dat gedurende de levenscyclus gewijzigd mag worden; *persistente informatie* is de vaste, gearchiveerde informatiepositie die op een bepaald moment betekenisvol is. Dit principe voorkomt dat alle tussentijdse versies en triviale communicatie voor altijd bewaard blijven, wat aansluit op het advies van het ACOI om alleen kerndocumenten van sleutelfunctionarissen duurzaam te bewaren. Door alleen

relevante informatie op het juiste moment te “registreren en archiveren”, blijft de informatieberg beheersbaar zonder aan verantwoording in te boeten. MIA’s persistente context legt vast “*die informatie... die binnen een specifieke context betekenisvol is*”, met alle bijbehorende context en metadata. Dit garandeert behoud van essentiële informatie (voor historie en verantwoording) terwijl ruis wordt verminderd – een directe oplossing voor het overvolle archief en “*gebrekkige archivering*” probleem dat Zuurmond schetst.

- **Geïntegreerde digitale werkomgeving:** Zowel Zuurmond als Bergsma benadrukken dat moderne informatiesystemen medewerkers optimaal moeten ondersteunen in alle werkprocessen. Zuurmond beschrijft de “*essentie van de nieuwe werkomgeving*” waarbij “*geen aparte applicaties meer voor documentmanagement of e-mail*” nodig zijn, maar één samenhangende omgeving voor communiceren, schrijven, registreren en archiveren over departementen heen. MIA werkt dit uit via het concept van een **Content Services Platform (CSP)**. Een CSP is “*de basis voor het werken met content*” en biedt gemeenschappelijke diensten voor content vastleggen, creëren, consolideren, verwerken en bewaren, op een naadloze manier ongeacht apparaten of organisatorische grenzen. Hiermee kunnen medewerkers in één geïntegreerde omgeving met alle informatie werken, wat precies de richting is die *Beter Samen Werken* nastreeft volgens Zuurmond. Door contentbeheer te centraliseren en te moderniseren (met modulaire microservices en gedeelde opslag) wordt de legacy-versnippering aangepakt en kan het ICT-landschap flexibeler inspelen op veranderingen – iets wat ook in *Dwars door de Orde* als taak van de CIO wordt genoemd (het realiseren van een “*helder ICT-landschap met modulaire en generieke componenten*”).
- **FAIR/DUTO-principes en duurzame toegankelijkheid:** MIA sluit expliciet aan bij principes als **FAIR**(Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) en **DUTO** (Duurzaam Toegankelijke Overheidsinformatie). Het streven is informatie zó te beheren dat die vindbaar, toegankelijk en herbruikbaar is, niet alleen voor mensen maar ook voor machines. Dit waarborgt duurzame toegankelijkheid op lange termijn. Zuurmond benadrukt in zijn aanbevelingen precies dit: overheidsdataverzamelingen “*moeten zo open mogelijk zijn (FAIR)*” en duurzaam ontsloten kunnen worden voor allerlei partijen. MIA’s informatie-architectuur legt de technische basis (bijv. door metadata en standaarden) om aan dergelijke FAIR/duurzaam-toegankelijkheidsnormen te voldoen, waardoor informatie niet alleen intern beter beheerd wordt maar ook extern *potentieel* eenvoudiger kan worden gedeeld.

Waar MIA oplossingen biedt (en waarom deze aansluiten): De hierboven genoemde MIA-maatregelen pakken direct de pijnpunten aan die *Dwars door de Orde* schetst. Door informatieobjecten met één bron en een centrale catalogus wordt fragmentatie

bestreden en kan de overheid eindelijk vinden wat zij produceert (geen “dementerende” informatieverlies meer). Door operationeel/persistent te scheiden blijft de informatiehuishouding beheersbaar, wat zowel de uitvoerende ambtenaar als de archiefverantwoordelijke ontlast – zonder de noodzakelijke transparantie te verliezen. Het resultaat is een “goed gestructureerde informatiehuishouding” die volgens Bergsma bijdraagt aan “verbeterde transparantie, toegankelijkheid en herbruikbaarheid van (overheids)informatie”. Dit komt overeen met Zuurmonds doel van *open op orde*: de informatiehuishouding op orde als voorwaarde voor openbaarheid.

Bovendien zorgt MIA’s integrale benadering ervoor dat informatiehuishouding geen geïsoleerde archieftaak is, maar ingebed raakt in alle processen en systemen (informatiegericht werken, zie verder). Dit sluit aan bij Zuurmonds oproep om niet te blijven werken in de “verouderde, bureaucratische” compartimenten, maar te transformeren naar een responsieve, informatiegedreven overheid. Samengevat vullen de visie van Bergsma en de analyse van Zuurmond elkaar sterk aan: waar *Dwars door de Orde* de problemen blootlegt, reikt *Moderne Informatie-architectuur* een concreet handelingskader aan om de informatiehuishouding te moderniseren.

Waar MIA geen of onvoldoende oplossing biedt: Enkele aspecten blijven echter lastig of vallen buiten het directe bereik van techniek/architectuur:

- **Wettelijk en organisatorisch mandaat:** Zuurmond stelt dat zonder een wettelijke basis (Algemene Informatiewet) en sterke centrale regie de versnippering moeilijk op te heffen is. MIA schetst een ideale architectuur, maar implementeert zichzelf niet. Als overheidsorganisaties deze niet *allemaal* omarmen, blijft een rijksbrede samenhang uit. Bergsma benadrukt wel het belang van toetsing aan wet- en regelgeving, maar dit garandeert nog geen uniforme adoptie. Met andere woorden, MIA biedt de **gereedschappen** (architectuurprincipes, modellen), maar het **afdwingen** van gebruik daarvan vergt bestuurlijke besluiten en mogelijk nieuwe regelgeving – een gat dat de architectuurvisie zelf niet dicht. Zolang de informatiehuishouding geen stevig verankerd onderdeel is van governance (zoals financiën dat via de Comptabiliteitswet zijn, of archivering via de Archiefwet), blijft er risico op vrijblijvende toepassing.
- **Cultuur en veranderingsmanagement:** Een moderne architectuur lost weinig op als de cultuur binnen de overheid niet mee verandert. *Dwars door de Orde* hint op ambtenaren die nu eventueel informatie *niet* vastleggen of informele kanalen kiezen uit angst voor de Woo (het “veilig voelen” van ambtenaren). MIA’s principes stimuleren weliswaar goede registratie, maar mensen moeten die ook naleven. Bovendien vereist informatiegericht werken nieuwe vaardigheden en houding. MIA erkent dit door het **handelingsperspectief** en opleiden van gebruikers te benadrukken – “*menselijke interactie binnen geautomatiseerde*

processen centraal” en het DIKW-model (Data, Informatie, Kennis, Wijsheid) te koppelen aan training . Toch is het de vraag of dit voldoende is om de diepgewortelde bureaucratische gewoontes te doorbreken. Zuurmond beklemtoont dat transformatie “*draagvlak en daadkracht van iedereen*” vraagt en dat een *disruptieve* aanpak nodig is. MIA op zichzelf introduceert een nieuw paradigma, maar zonder sterke change management en stimulansen (van bestuurders en vanuit wetgeving) zou de implementatie stroef kunnen verlopen. Hier biedt MIA minder houvast, omdat het voornamelijk op het *wat* (het model) ingaat en minder op het *hoe* van organisatieverandering.

- **Interorganisationele gegevensdeling:** Hoewel MIA uitgaat van één bron per informatieobject en zo in theorie keten-breed delen faciliteert, ligt de focus in het boek op architectuur *binnen* organisaties (een enterprise-architectuur). Zuurmonds visie gaat verder: overheidsbreed gegevens hergebruiken op het niveau van complete ketens en domeinen (zoals de Belgische aanpak met 3000 verbonden organisaties). MIA’s concepten *kunnen* dit ondersteunen (het bronprincipe en interoperabiliteit zijn cruciaal hiervoor), maar aanvullende governance is nodig, zoals ook in België een wettelijke verankering en een coördinerend comité nodig waren. Zonder dergelijke arrangementen blijft het mogelijk dat elke organisatie haar eigen informatiecatalogus voert zonder een overkoepelende index. MIA noemt nergens expliciet een federatie van registers of een centrale “Rijksindex” – dat zou een invulling zijn die buiten het boek zelf om geregeld moet worden. Dit is dus geen tekort van de architectuur zelf, maar wel een uitdaging: de vertaling naar één overheid vereist meer dan alleen technische principes, namelijk afsprakenstelsels en gezamenlijke investeringen (iets wat Zuurmond trachtte te bereiken via bestuurlijke routes).
- **Actieve openbaarheid richting burger:** MIA richt zich sterk op intern informatiebeheer. De stap naar daadwerkelijke **open data** of actieve openbaarmaking (zoals Zuurmond bepleit en uitdraagt in zijn aanbevelingen voor radicale transparantie) komt in het boek van Bergsma minder prominent aan bod. Hoewel een goed ingerichte informatiehuishouding *voorwaarde* is om überhaupt snel openbaar te kunnen maken (MIA faciliteert dit technisch), is het niet vanzelfsprekend dat deze informatie ook actief gepubliceerd wordt. MIA bespreekt FAIR in de context van data-uitwisseling en toegankelijkheid, maar meestal intern of tussen systemen. De expliciete koppeling naar burgerinformatiepositie – “*de burger in een gelijkwaardige positie met de overheid*” brengen qua informatie – is een bestuurlijke keuze. Zonder beleid om de via MIA geordende informatie extern beschikbaar te stellen, blijft de winst voor transparantie beperkt tot snellere Woo-afhandeling intern. MIA geeft de overheid wel de **middelen** om actief openbaarheid te faciliteren (alles is vindbaar, dus sneller te verzamelen en publiceren), maar garandeert niet dat dit ook daadwerkelijk gebeurt.



Dwars door de chaos: grip krijgen met MIA

Potentiële risico's of nieuwe problemen door MIA: Over het algemeen biedt MIA oplossingen, maar er zijn enkele aandachtspunten waarbij een moderne informatie-architectuur ongewenste neveneffecten kan hebben als men niet oppast:

- **Onvoldoende borgen van publieke waarden (ethiek en rechtsstaat):**

Zuurmond waarschuwt dat bij digitalisering van het bestuur altijd tegendenken georganiseerd moet worden – “*tegenmacht by design*”, met ethici in projectteams en aandacht voor effecten op de rechtsstatelijkheid. MIA bespreekt vooral efficiëntie, consistentie en juridische *compliance* (naleving van wetgeving), maar zaken als ethische afwegingen, bias in data of algoritmen, en toetsing van modellen op maatschappelijke impact komen niet expliciet aan bod. Een hyper-efficiënte informatie-infrastructuur zou overheidsorganisaties in staat stellen enorme hoeveelheden data te koppelen en gebruiken. Zonder de door Zuurmond bepleite waarborgen (ethici, transparantie over modellen) bestaat het risico dat dit leidt tot toepassingen die burgerrechten kunnen schaden (bijv. onbedoelde schending van privacy of discriminatie door data-analyses). Met andere woorden: MIA is een **mes dat aan twee kanten snijdt** – het kan de overheid responsiever en informatiegestuurd maken, maar diezelfde kracht moet zorgvuldig gemonitord worden om geen *Big Brother*-effect te creëren. Zuurmonds pleidooi voor openbaarheid van alle algoritmen en dataverzamelingen is hierbij cruciaal; als MIA-technologie wordt ingezet zonder die openheid, vergroot het eerder de informatie-asymmetrie.

- **Selectieve archivering en bewijsvoering:** Het onderscheid tussen operationele en persistente informatie is nuttig, maar de uitwerking vergt scherpe keuzes. Er bestaat een potentieel risico dat te veel als “operationeel/voorlopig” wordt bestempeld en niet persistent wordt vastgelegd, waardoor achteraf gaten in de documentatie kunnen ontstaan. Als de cultuur niet verandert, zouden ambtenaren verleid kunnen worden om gevoeligheden in de *operationele* sfeer te houden (wetende dat die niet duurzaam bewaard wordt). Dit zou een averechts effect zijn: formeel voldoet men aan MIA (niet alles ADT bewaren), maar feitelijk kan het transparantie ondermijnen als relevante besluitinformatie onterecht niet gepersisteerd wordt. Hier is helder beleid nodig: **wat** moet minimaal als informatieobject worden vastgelegd in de persistente context? MIA zelf geeft het principe, maar de toepassing vereist governance. Zonder die afspraken zou MIA's flexibiliteit misbruikt kunnen worden om openbaarheidsverplichtingen te omzeilen – precies het tegenovergestelde van Zuurmonds bedoeling.
- **Complexiteit en adoptierisico's:** De transitie naar een moderne informatie-architectuur met informatieobjecten, metadata-standaarden, indexen en een CSP is op zichzelf een grote verandering. Er schuilt een risico in **implementatiecomplexiteit**. Zuurmond signaleert bijvoorbeeld dat veel organisaties kampen met legacy-systemen die moeilijk uit te faseren zijn. Het

invoeren van MIA-concepten in zo'n omgeving kan langdurig en kostbaar worden. Als gevolg bestaat de kans op vertraging of halfslachtige invoering, wat evenzeer gevaarlijk is: een half geïmplementeerde architectuur kan tot nieuwe fragmentatie leiden (een mix van oud en nieuw die niet goed samenwerkt). Bergsma besteedt in zijn laatste hoofdstukken aandacht aan migratie in fases en het minimaliseren van risico's bij de implementatie. Toch blijft het zaak dit te bewaken in de praktijk. Een **gefaseerde aanpak** is nodig; zonder dat kan het middel (architectuurreorganisatie) tijdelijk ergernis vergroten – bijvoorbeeld als medewerkers met zowel oude als nieuwe systemen moeten werken tijdens de overgang.

- **Verhoogde afhankelijkheid van technologie en kennis:** MIA verlegt veel taken naar geautomatiseerde diensten (bijv. geautomatiseerde business rules, centrale index, etc.). Dit vereist hoogstaande IT-expertise bij de overheid en robuuste beheer. Zuurmond merkt op dat verwaarlozing van ICT-beheer funest kan zijn, en dat het vaak pas bij falen aandacht krijgt. Als de overheid zwaar op een centraal informatiesysteem leunt, wordt continuïteit daarvan mission critical. Storingen of beveiligingsincidenten in een centrale informatiecatalogus/CSP zouden grote impact hebben. Daarnaast moeten ambtenaren nieuwe vaardigheden ontwikkelen; MIA vraagt *informatiegericht werken* in plaats van documentgericht werken. **Weerstand** of fouten in adoptie kunnen in de beginfase tot chaos of onjuiste informatievoering leiden. Dit is geen reden om het niet te doen, maar wel een risico: zonder voldoende investering in mens en techniek kan de beoogde verbetering omslaan in tijdelijke verslechtering. Zuurmonds nadruk op het centraal stellen van de uitvoerend professional is hier relevant – de technologie moet hen ondersteunen, niet belemmeren. Als de MIA-implementatie te technisch benaderd wordt en de gebruiker uit het oog verliest, bestaat het risico dat het *handelingsperspectief* van professionals juist verslechtert (complexere systemen, meer regeldruk om alles te metadateren, etc.). Het succes valt of staat dus met gebruiksvriendelijkheid en adoptie.

Besluitvorming (Decision-Making)

Problemen gesignaleerd in *Dwars door de Orde*: Een falende informatiehuishouding heeft directe gevolgen voor de kwaliteit van besluitvorming binnen de overheid, en voor de mogelijkheid van burgers om mee te beslissen. Zuurmond signaleert onder andere:

- **Slechte informatievoorziening leidt tot slechte besluiten:** Wanneer informatie versnipperd is of niet tijdig voorhanden, kunnen beleidsmakers en bestuurders geen goed onderbouwde beslissingen nemen. Zuurmond stelt dat van de vier strategische middelen van de overheid (wetgeving, geld, mensen, informatie) informatie het fundament is – *“met die eerste drie kun je niks als je geen informatie hebt”*. Door het gebrek aan gecoördineerde informatievoorziening staan beleidsvorming en uitvoering op losse schroeven. Een *dementerende* overheid die haar eigen data niet kan terugvinden, kan moeilijk intelligent besluiten. Dit geldt zowel intern (ambtenaren die besluitmemo's maken zonder volledig beeld) als extern (beleidsbeslissingen die geen rekening houden met beschikbare data of burgerinput).
- **Beperkte participatie en legitimiteit:** Een responsieve overheid impliceert dat burgers goed geïnformeerd zijn en kunnen meedenken of mee beslissen. Momenteel is dat onvoldoende het geval. Zuurmond merkt op dat pas als de overheid responsief opereert, *“kunnen mensen zich goed informeren, een mening vormen over beleidsvorming en participeren in besluitvorming”*. De huidige situatie – waarin informatie niet proactief beschikbaar is en Woo-verzoeken traag gaan – betekent dat burgers vaak ná beslissingen pas informatie krijgen. Dit belemmert tijdige inspraak en ondermijnt het draagvlak. Er is dus een democratisch deficit: besluitvorming mist frisse inzichten van buiten en burgercontrole, juist doordat de informatiepositie van burgers zwakker is. Dit kan leiden tot wantrouwen en het gevoel bij burgers dat besluiten in een ivoren toren worden genomen.
- **Trage en reactieve besluitprocessen:** Omdat informatie vaak moeizaam bijeen gezocht moet worden (over verschillende silo's, zie boven), verlopen besluitprocessen inefficiënt. Bijvoorbeeld, het opstellen van een rapport of Kamerbrief kost onnodig veel tijd met data verzamelen in plaats van analyseren. Dit vertraagt beleidsreacties op urgente problemen. Bovendien kan essentiële informatie over het hoofd worden gezien (*“constante angst om iets over het hoofd te zien”*), wat de kwaliteit van besluiten schaadt. Zuurmond pleit voor een *paradigmashift* zodat niet de procedure maar de informatie voorop staat in besluitvorming. Tot die omslag plaatsvindt, blijft besluitvorming nodeloos stroperig en suboptimaal onderbouwd.



Dwars door de chaos: grip krijgen met MIA

Visie & oplossingen in Moderne Informatie-architectuur (MIA): De MIA-aanpak belooft grote verbeteringen in besluitvorming door informatie beter te organiseren en beschikbaar te stellen:

- **Betere informatievoorziening voor besluiten:** Een kernbelofte van MIA is dat een goed gestructureerde informatiehuishouding leidt tot *“betere besluitvorming”*. Doordat informatieobjecten met al hun context betrouwbaar en up-to-date zijn, krijgen besluitvormers een volledig en consistent beeld. MIA benadrukt dat het werken met informatieobjecten *“de kwaliteit en consistentie van de informatie waarborgt”*, wat direct *“bijdraagt aan betere besluitvorming”*. Ook een procesgerichte inrichting van de informatiehuishouding wordt voorgesteld: door de informatievoorziening precies af te stemmen op de behoeften van bedrijfsprocessen (beleid, uitvoering), worden beslissingen beter onderbouwd. Eén van de architectuurprincipes luidt dat als de IHH (informatiehuishouding) de juiste diensten levert aan processen, de informatievoorziening verbetert *“wat leidt tot... effectievere besluitvorming.”*.
- **Informatiegericht werken i.p.v. procesgericht werken:** MIA introduceert expliciet het concept *informatiegericht werken*. Dit gaat verder dan standaard procesdenken en richt zich op de **6W's**: *de juiste informatie (Wat) voor de juiste afnemer (Wie), in de juiste vorm (Hoe), op het juiste moment (Wanneer), op de juiste plaats (Waar), met de juiste onderbouwing (Waarom)*. Door deze benadering wordt bij elke stap in het besluitproces gekeken of de informatie volledig en geschikt is. Dit verbetert de besluitkwaliteit en sluit aan op Zuurmonds eis dat mensen zich goed moeten kunnen informeren en besluiten moeten steunen op *alle relevante feiten*. In feite maakt informatiegericht werken het mogelijk om data-gedreven (of beter: informatie-gedreven) besluiten te nemen, waarbij de betekenisvolle interpretatie van data centraal staat. Dit vergroot de legitimiteit van besluiten, omdat ze traceerbaar gebaseerd zijn op beschikbare kennis (DIKW-model benut). Ook kunnen zo scenario's beter worden onderbouwd met feiten, wat de beleidsvorming kwaliteit verhoogt.
- **Snellere, proactieve besluitvorming door directe toegang tot informatie:** Met een moderne architectuur verdwijnen veel vertragingen in informatievergaring. In MIA's visie kost het nog maar *“slechts enkele klikken”* om alle relevante, gecontextualiseerde informatie beschikbaar te hebben. Het opstellen van een besluitnota of beantwoording van Kamervragen wordt zo veel efficiënter; wat voorheen dagen zoeken vergde, kan nu in minuten gevonden worden. Hierdoor kunnen besluiten sneller worden genomen zonder informatie over het hoofd te zien. Tevens kan de overheid proactiever opereren: als informatie realtime beschikbaar en inzichtelijk is, kan men vooraf trends signaleren en daarop handelen in plaats van achteraf repareren. Bergsma noemt als strategisch doel dat organisaties met gedegen informatiehuishouding *“efficiënter werken, maar*

ook beter inspelen op de groeiende vraag naar dynamische en betekenisvolle informatie". Dit betekent dat bij nieuwe beleidsvragen of crisissituaties de besluitvorming snel op gang kan komen, gesteund door direct beschikbare data.

- **Gelijkwaardige informatiepositie voor burger (handelingsperspectief):**

Hoewel MIA primair intern gericht is, legt het concept *informatiepositie* ook de basis voor betere verantwoording naar buiten. Een *informatiepositie* (zoals beschreven in de aanvullende notitie) is een reproduceerbaar momentopname van alle relevante informatie met vastgelegde context. Dit zorgt ervoor dat altijd achterhaald kan worden "*welke informatie beschikbaar was, hoe deze is ontstaan en waarom deze relevant is*" ten tijde van een besluit. Hiermee is verantwoording mogelijk en kunnen burgers en controleurs achteraf hetzelfde informatiebeeld zien als de besluitvormer. Dat draagt bij aan een gelijkwaardigere informatiepositie van de burger in relatie tot de overheid, iets wat Zuurmond als randvoorwaarde voor een goed functionerende democratische rechtsstaat noemt. Daarnaast benadrukt MIA het *handelingsperspectief*: de menselijke gebruikers (ambtenaren, maar potentieel ook burgers in participatieprocessen) moeten met de informatie uit de voeten kunnen. Door informatie begrijpelijk en contextueel te presenteren, worden burgers beter in staat gesteld een mening te vormen en mee te praten. Bergsma's nadruk op "*de juiste vorm*" en context voor de afnemer sluit aan bij het idee dat informatie pas impact heeft op besluitvorming als de ontvanger het kan interpreteren. Dit komt overeen met Arre Zuurmonds oproep om burgers in stelling te brengen door informatie begrijpelijk en bruikbaar te maken.

Waar MIA oplossingen biedt (samengevat waarom effectief): De MIA-visie draagt bij aan besluitvorming door ervoor te zorgen dat beslissingen altijd rusten op een stevige informatiebasis. Door centrale, actuele en consistente informatieobjecten is er één versie van de waarheid, wat beleidsmakers meer vertrouwen en feitenkennis geeft. Dit helpt niet alleen interne besluiten (beleidskeuzes zijn beter onderbouwd), maar verhoogt ook de **legitimiteit**: als besluiten transparant tot stand komen op basis van gedocumenteerde informatie, kunnen parlement en burger die toetsen en volgen (denk aan het terugvindbaar hebben van alle stukken bij een dossier). Daarnaast versnelt MIA de informatievoorziening. Zoals Bergsma beschrijft is het alsof "*er een gordijn wordt opgetrokken*" voor een helder overzicht – dit neemt de tijdrovende zoekslagen weg die Zuurmond als frustrerend benoemt. Een direct effect is dat ambtenaren en bestuurders meer tijd hebben voor de *inhoudelijke* afwegingen in plaats van voor het verzamelen van data. Dit verhoogt de kwaliteit van de analyses die aan besluiten ten grondslag liggen.

Ook belangrijk: MIA's informatiegericht werken vereist dat organisaties over hun grenzen heen kijken naar de *informatiebehoefte* (externe nauwkeurigheid boven interne gerichtheid). Dit stimuleert ketendenken en burgergerichtheid in besluitvorming – men vraagt zich bij elk besluit af: hebben we de juiste informatie, van de juiste bron, en heeft

de stakeholder (burger, bedrijf) de informatie die hij nodig heeft? Dat is precies de mentaliteitsomslag die Zuurmond bepleit om te komen tot een *responsieve overheid* waarin besluiten samen met de samenleving gevormd kunnen worden.

Waar MIA geen of onvoldoende oplossing biedt: Toch zijn er aspecten van besluitvorming die MIA niet alleen kan verbeteren:

- **Politieke en culturele dimensie:** Besluitvorming is niet louter een informatievraagstuk. Machtspolitiek, prioriteiten van bewindspersonen en bestuurscultuur spelen een rol. MIA kan de **feitenbasis** op orde brengen, maar garandeert niet dat beslissers die feiten ook optimaal benutten of openstaan voor tegenspraak. Zuurmond pleit voor “*tegenspraak (laten) vieren*” in besluitprocessen en radicale openheid over data en modellen, zodat besluiten van meerdere kanten worden belicht. Een informatie-architectuur faciliteert het beschikbaar stellen van die data, maar of besluitvormers burgerinzichten echt incorporeren blijft een menselijk vraagstuk. Met andere woorden: MIA lost de *wil* om transparant en inclusief te besluiten niet op – het neemt hooguit drempels weg. Als de politieke cultuur gesloten blijft, verandert betere IT daar weinig aan.
- **Participatie vooraf vs. verantwoording achteraf:** MIA is sterk in het ondersteunen van *ex post* verantwoording (reconstructie van informatiepositie ten tijde van besluit). Maar de stap naar *ex ante* participatie – burgers tijdens de beleidsontwikkeling mee laten wegen – vereist meer dan informatie beschikbaar hebben. Het vraagt om platforms en processen voor burgerconsultatie. Zuurmonds punten over burgerparticipatie in besluitvorming impliceren een interactieve overheid. MIA zelf biedt geen module voor “burgerfora” of iets dergelijks. Wel kan de beschikbaarheid van open data en inzicht in modellen (facilitated by MIA’s data management) burgers in staat stellen hun eigen analyses te maken en die in te brengen. Maar als de overheid geen kanalen schept om die input te verwerken, blijft de invloed op besluiten beperkt. Dit is een organisatorisch democratisch vraagstuk buiten het bestek van het boek van Bergsma.
- **Prioriteren van kwaliteit boven snelheid:** Een risico is dat men door de nieuwe mogelijkheden *té* snel besluiten gaat nemen, zonder voldoende reflectie, omdat informatie immers “meteen beschikbaar” is. MIA benadrukt gelukkig ook *verantwoording en waarom* (de 6W benadering), wat reflectie aanmoedigt. Toch moet bij implementatie gewaakt worden dat het niet verzandt in “*snelle dashboards*” waar bestuurders blind op varen. Zuurmond zou wellicht benadrukken dat goede besluitvorming ook inhoudelijke discussie vergt, niet alleen data. Dit is geen expliciet gat in MIA, maar een nuance: data ≠ besluit. De mens moet de data wijsheid maken (DIKW). MIA voorziet in Data en Informatie; Kennis en Wijsheid blijven de verantwoordelijkheid van besluitvormers.



Dwars door de chaos: grip krijgen met MIA

Potentiële risico's of nadelen door MIA:

- **Informatie-overload of schijnzekerheid:** Meer informatie beschikbaar hebben is niet per se beter als men niet weet wat relevant is. Er bestaat het gevaar van *analysis paralysis* – dat besluitvormers verdrinken in de overvloed aan informatieobjecten. MIA's metadata en context moeten helpen filteren, maar de gebruikers moeten hierin getraind worden. Zonder goede informatie-analysekunde kan men in de rijke MIA-omgeving verkeerde conclusies trekken of teveel vertrouwen op data zonder context. Bijvoorbeeld, als BI-informatie (business intelligence) wordt ontsloten maar niet goed begrepen, kunnen beleidsmakers cijfers misinterpreteren. Zuurmond pleit ervoor alle BI-informatie openbaar te maken voor controle ; intern geldt hetzelfde principe: durf je analyses te laten toetsen. Als een MIA-systeem beslissingsinformatie geautomatiseerd aanbiedt, moeten ambtenaren de bronnen en aannames blijven kunnen bevragen. Het risico is anders *schijnzekerheid*: men neemt beslissingen “op basis van de data”, die later toch onvolledig bleken.
- **Bias in data-driven decision-making:** Aansluitend hierop, wanneer besluitvorming meer data-gestuurd wordt, speelt de kwaliteit en bias van data een grote rol. MIA zelf is agnostisch over inhoud; het faciliteert ook modellen en algoritmen. Zuurmond waarschuwt dat datasets en algoritmen altijd vanuit een bepaald perspectief en waarde kader zijn opgebouwd. Als besluitvormers nu meer gebruik maken van geautomatiseerde analyses (bijv. risicomodellen) die via de informatiesystemen worden aangeboden, bestaat het gevaar dat ongezien vooroordelen in die modellen beleid gaan sturen. Bijvoorbeeld: een model uit het verleden kan biased zijn tegen bepaalde groepen; als de bestuurder enkel het modelresultaat ziet in zijn informatiescherm, neemt hij mogelijk een besluit dat de bias voortzet. Daarom zijn Zuurmonds adviezen over openheid en discussie van data en modellen cruciaal . MIA op zichzelf detecteert geen bias – het systeem is zo goed of slecht als de data erin. Zonder extra waarborgen (zoals ethische toetsing, zoals eerder genoemd) zou een te grote leun op data voor besluitvorming problemen kunnen vergroten (denk aan de Toeslagenaffaire waar data/risicomodellen onterecht duizenden burgers als fraudeur aanmerkten). Het is dus van belang dat de overheid naast MIA ook investeert in **datakwaliteit, menselijke beoordeling en ethische governance** bij datagedreven besluitvorming.

Overheidsbestuur en organisatie (Bestuur & Governance)

Problemen gesignaleerd in *Dwars door de Orde*: Zuurmond plaatst de informatieproblematiek in de brede context van het overheidsbestuur. Hij ziet een overheid die vastloopt en niet meer goed aansluit op de moderne samenleving:

- **Verouderd bureaucratisch systeem:** De Nederlandse overheid werkt nog volgens oude, verkokerde patronen en structuren, en is niet voldoende ingericht op de gedigitaliseerde samenleving. Dit uit zich in traagheid, gebrek aan wendbaarheid en onvoldoende responsiviteit naar burgers. De overheid reageert laat op signalen en sluit niet aan bij burgers die digitale service gewend zijn. Zuurmond spreekt van de noodzaak van een *“onorthodoxe route naar een responsieve overheid”*. De huidige bestuursstijl (silo's, hiërarchie, papieren processen) belemmert effectief bestuur en beleid in realtime bijsturen.
- **Onvoldoende centrale regie op informatie en ICT:** Zoals eerder genoemd is er geen krachtige centrale sturing op informatievoorziening; de CIO-functie op Rijksniveau was traditioneel vooral technisch en niet strategisch genoeg ingebed. Ook beleidsverantwoordelijken zagen informatiebeheer lange tijd als ondersteunend in plaats van strategisch. Dit heeft geleid tot wildgroei aan systemen (legacy) en een lappendeken van ICT-projecten. Zuurmond constateert dat Rijks-CIO's voor enorme uitdagingen staan en dat hun rol complexer is geworden, met balans tussen innovatie en veiligheid als kerntaak. De problematiek van achterstallig onderhoud (*“jaren van verwaarlozing”*) van ICT wijst op governance-falen: pas bij crises wordt ingegrepen. Kortom, bestuurlijk was informatie/ICT geen topprioriteit, wat de gehele organisatie inert maakt.
- **Gegevensdeling over organisatiegrenzen heen hapert:** Bestuurders opereren vooral binnen hun eigen organisatiebelang. Zuurmond laat zien dat in België successen zijn behaald doordat men overheidsbreed keek en wettelijke kaders schiep voor gegevensdeling (Kruispuntbank). In Nederland daarentegen is er rivaliteit en terughoudendheid tussen diensten om data te delen, mede door het ontbreken van een integrale visie en door zorgen over privacy/juridische bevoegdheden. Dit frustreert één overheid-optreden en leidt tot suboptimale dienstverlening (burgers moeten zelf zaken tussen loketten verbinden). Governance-wise ontbreekt een mechanisme om bij conflicten over data-uitwisseling knopen door te hakken (zoals België wel een besliscomité heeft).
- **Gebrek aan transparantie en verantwoording in bestuurshandelingen:** Bestuurlijke verantwoordingslijnen raken vertroebeld als informatie niet goed wordt vastgelegd of gedeeld. Zuurmond haalt het begrip *“dementerende overheid”* aan, wat ook bestuurlijk impliceert dat herinnering en lerend vermogen afnemen. Als de overheid zichzelf niet goed kan controleren op basis van

informatie, wordt sturing op hoofdlijnen moeilijk. Daarnaast leidt de beperkte openheid tot erosie van vertrouwen (burgers en parlement voelen zich buitengesloten). Dit is deels informatiehuishouding, maar ook cultuur: men is gewend intern te blijven. Zuurmonds aanbevelingen voor radicale openheid tonen dat nu nog van alles gesloten is. Bestuurskundig probleem: een overheid die niet transparant of adaptief is, boet in aan legitimiteit.

- **Rol van de uitvoerend professional onderbelicht:** In de publieke dienstverlening is de frontlinie (uitkeringsambtenaar, agent, zorgconsulent) cruciaal. Zuurmond constateert dat innovatie en beleid vaak top-down gebeuren met “burger centraal” als leus, maar feitelijk moeten burger *én* uitvoerend professional samen centraal staan. Die relatie is nu niet optimaal gefaciliteerd. Professionals verdwalen in regeldruk en slechte systemen, burgers krijgen onpersoonlijke behandeling. Dit is een governance-vraagstuk: hoe organiseren we de overheid zó dat professionals de ruimte en informatie hebben om burgers goed te helpen? Zuurmond noemt dit het creëren van *handelingsperspectieven* voor de uitvoerende professional, zodat deze kan excelleren. De huidige situatie biedt uitvoerders te weinig inzicht en flexibiliteit, wat leidt tot suboptimale beslissingen op individueel niveau en frustratie bij zowel burger als ambtenaar.

Visie & oplossingen in *Moderne Informatie-architectuur (MIA)*: Hoewel een architectuurboek geen volledig bestuurskundig manifest is, draagt MIA bij aan modernisering van het overheidsbestuur op diverse punten:

- **Een gemeenschappelijke taal en structuur voor informatie (standaardisatie):** MIA legt de basis voor een uniform begrippenkader en modellen die overheidsbreed gebruikt kunnen worden. In het boek wordt benadrukt hoe essentieel het is om overeenstemming te hebben over definities van data en informatie. Door begrippen als “informatieobject”, “informatiepositie” eenduidig te definiëren en toe te passen, ontstaat binnen en tussen organisaties een gemeenschappelijke taal. Dit lijkt misschien technisch, maar is bestuurlijk van groot belang: het voorkomt miscommunicatie tussen departementen en maakt samenwerking makkelijker. Vergelijkbaar met het stelsel van basisregistraties (waar Zuurmond op wijst dat die ooit bedoeld waren om verkeer tussen burgers/bedrijven te faciliteren), biedt MIA een *informatie-architectuur* als ruggengraat voor integrale sturing. Bestuurders krijgen via dit raamwerk beter zicht op hun informatie-assets en kunnen gericht sturen.
- **Flexibiliteit en modulariteit in ICT-landschap:** MIA’s aanbeveling van een CSP en microservices-architectuur sluit naadloos aan bij de behoefte die Zuurmond signaleert voor een wendbaar ICT-landschap. In *Dwars door de Orde* wordt gesteld dat de CIO een landschap moet neerzetten met “*modulaire en generieke componenten*” om snel te kunnen reageren op veranderingen. De modernisering richting content services en gedeelde voorzieningen betekent minder starre

monolithische systemen. Dit verlaagt de afhankelijkheid van legacy en maakt het uitfasen van oude systemen haalbaarder (iets waar nu “hoge kosten en risico’s” aan zitten volgens Zuurmond). Bestuurlijk geeft dit ademruimte: nieuwe beleidsinitiatieven kunnen sneller met IT ondersteund worden, omdat herbruikbare bouwblokken beschikbaar zijn. MIA draagt hiermee bij aan een **adaptieve overheid** die technisch voorbereid is op innovatie (en bijvoorbeeld niet meer vastzit aan verouderde systemen bij elke beleidswijziging).

- **Versterking CIO-functie en informatiebeheer als strategische taak:** Impliciet verlangt MIA dat de rol van informatiearchitectuur op bestuurlijk niveau erkend wordt. Het boek is een “*gids voor toekomstbestendige (overheids)informatie*” en richt zich daarmee ook tot CIO’s, informatiemanagers en bestuurders. Door de nadruk op het feit dat informatie “*de ruggengraat vormt van... overheidsoperaties*”, ondersteunt MIA de stelling dat informatievoorziening een directie-aangelegenheid is. Zuurmond gaf aan dat Rijks-CIO’s hun rol al breder invullen (strategisch partner naast dienstverlenend). MIA biedt hun concrete principes (bronbeheer, scheiding ODS/EDS, metadata-governance) waarmee ze die strategische sturing invulling kunnen geven. Het hanteren van MIA-architectuurprincipes vereist ook dat elke organisatie een duidelijke **eigenaar** heeft van informatieobjecten en -stromen. Dit kan de positie van CIO’s en Chief Data Officers versterken, wat leidt tot beter bestuur van digitalisering. Met andere woorden, MIA professionaliseert het **informatiegovernance**-domein: het maakt duidelijk welke randvoorwaarden en keuzes er gemaakt moeten worden (iets wat in klassieke bestuurderskringen nog onvoldoende begrepen werd). Zo wordt informatiebeheer minder “onderbelicht” en komt het op de agenda met een helder verhaal.
- **Ketenbenadering en ecosysteemdenken:** Hoewel niet expliciet een onderdeel van MIA’s tekst, vloeit uit het bronprincipe en de informatiestandaarden voort dat men over organisatiegrenzen heen kan samenwerken. Alle aangesloten partijen (gemeenten, uitvoeringsinstanties, ministeries) zouden via interoperabele informatieobjecten informatie kunnen uitwisselen. Dit technical enablement is de basis voor initiatieven als de Kruispuntbank. Zuurmond en Kramer benadrukken dat herontwerp in België altijd vanuit de “*volledige keten, met de burger als uitgangspunt*” gebeurt. MIA zorgt ervoor dat informatie uit verschillende bronnen *inhoudelijk* aan elkaar te knopen is (via semantische consistentie). Bestuurlijk kan dit ondersteunen dat ketenpartners gezamenlijk processen herinrichten, want de informatie kan het aan (denk aan multi-organisatorische dossiers). Voorwaarde blijft wel dat bestuurders die samenwerking willen organiseren. Maar als ze dat doen, biedt MIA de architectuur om een “*informatie-ecosysteem*” te vormen in plaats van eilanden.
- **Transparantie en accountability by design:** Een modern informatie-architectuur heeft ingebouwde logging, versiebeheer en traceerbaarheid (zoals

de informatieposities voor verantwoording). Dit betekent dat het systeem zelf zorgt voor veel van de verantwoording die nu achteraf bijeengezocht moet worden. Voor bestuurders betekent dit dat op elk moment inzichtelijk is wie wat heeft gedaan en geweten. Dit kan de bestuurlijke verantwoording verschaffen die Zuurmond verlangt: *“betrouwbare verantwoording over het ontstaan van informatieobjecten”* is een expliciet doel . Daarmee kun je als bestuur bijvoorbeeld aantonen dat een bepaalde beleidsbeslissing met alle beschikbare kennis van dat moment is genomen – of interne processen auditten om te zien waar iets misging. Dit soort *accountability by design* versterkt de rechtsstatelijkheid: het dwingt een vorm van discipline af in het bestuur (minder ruimte voor willekeur of ontraceerbare beslissingen). Het sluit ook aan bij Zuurmonds punt dat *“tegenmacht georganiseerd”* moet worden : als alles gedocumenteerd is, kunnen toezichthouders of burgers eenvoudiger fouten aanwijzen. MIA legt dus de sporen voor een meer transparante bestuursvoering, waarin informatiegerichtheid ook betekent dat elke bestuurlijke handeling informatie produceert die afrekenbaar is.

- **Ondersteuning van de uitvoerend professional:** MIA's mensgerichte benadering (handelingsperspectief) erkent dat techniek de professional moet ondersteunen, niet hinderen . Door één geïntegreerde werkomgeving te bieden (CSP) waarin alle benodigde informatie direct beschikbaar is, wordt de werkdruk van uitvoerders verlaagd. Ze hoeven niet langer zelf data te verzamelen of verschillende systemen bij te houden – de architectuur faciliteert hun relatie met de burger. Dit is precies wat Zuurmond bedoelt als hij zegt *“heb je er als organisatie alles aan gedaan om de uitvoerend professional te laten excelleren?”* . MIA geeft hier een bevestigend antwoord op: ja, door informatiewerkzaamheden te automatiseren en te stroomlijnen, krijgen professionals ruimte om zich op hun kerntaak te richten (menselijke maat, maatwerk leveren, et cetera). Bijvoorbeeld, een sociaal rechercheur zou in één dashboard alle dossierinformatie, relevante jurisprudentie en gekoppelde basisgegevens kunnen zien in plaats van die zelf bij elkaar te moeten zoeken. Dit versnelt afhandelingen en vermindert fouten, wat het bestuur als geheel effectiever maakt in de uitvoering.

Waar MIA oplossingen biedt (samengevat waarom effectief): In grote lijnen draagt MIA bij aan een *modernere bestuursvoering* doordat het informatie als strategisch middel positioneert. Het helpt de omslag te maken van een logge, documentgedreven bureaucratie naar een flexibele, informatiegedreven netwerkorganisatie. Veel van Zuurmonds aanbevelingen – zoals radicale transparantie (FAIR), ketensamenwerking, en focus op professionals – worden in de architectuur gefaciliteerd. Zo stelt Zuurmond dat overheidsdata en modellen openbaar en koppelbaar moeten zijn ; MIA maakt data technisch koppelbaar en vindbaar, en benadrukt duurzaamheid. Hij wil dat de uitvoeringsprofessional centraal staat in plaats van de abstracte “burger”; MIA bedient

die professional met betere systemen en informatie. De kloof tussen beleid en uitvoering kan kleiner worden als iedereen over dezelfde informatieobjecten beschikt. Bovendien kan een goed geïmplementeerde MIA het vertrouwen in de overheid herstellen, omdat de overheid dan intern op orde is en extern open kan zijn over wat ze doet – een responsieve overheid is immers een die kan aantonen *waarom* ze iets doet en direct kan reageren met informatie.

Waar MIA geen of onvoldoende oplossing biedt: Niet alle bestuurskundige kwesties zijn door een architectuur op te lossen:

- **Wettelijke verankering en afdwingbaarheid:** Zoals eerder genoemd, zonder formele bevoegdheden blijft landelijke standaardisatie lastig. Zuurmond heeft een concept Algemene Informatiewet opgesteld om dit te regelen. MIA op zichzelf is geen wet; het vereist dat bestuurders besluiten het als norm te adopteren. De *governance* om MIA in te voeren (bijv. via een Rijksbrede informatie-architectuur onder regie CIO Rijk of BZK) is buiten beschouwing gelaten in het boek. Hier ligt een mogelijk hiaat: hoe zorgen we dat alle overheidslagen meedoen? Bijvoorbeeld gemeenten vallen buiten de rijk-CIO; hun meekrijgen vereist VNG-afspraken of wettelijke verplichtingen. MIA geeft het *wat* en *waarom*, maar het *wie* en *hoe* in bestuurlijke zin moet nog ingevuld worden door beleid.
- **Privacy en veiligheid versus innovatie:** Een bestuurlijke uitdaging is het balanceren van informatiedeling met privacybescherming en security. MIA geeft aan dat elke architectuurbeslissing getoetst moet worden aan vigerende wetgeving (zoals AVG) en dat de CIO oog moet hebben voor informatieveiligheid en grenzen moet stellen. Maar in de praktijk worstelen bestuurders hiermee: enerzijds data willen delen voor betere service, anderzijds schandalen vermijden. MIA kan die spanning niet wegnemen. Bestuur zal duidelijke kaders moeten stellen: wat mag wel en niet gedeeld, hoe zorgen we dat burgers vertrouwen houden? Zuurmond benoemt dat vertrouwen komt als burgers zien dat overheid naast hen staat en niet onnodig gegevens opvraagt. MIA helpt door hergebruik (dus minder vaak vragen) en beveiligde bronnen, maar bijvoorbeeld angst voor data-lekken of misbruik kan implementatie vertragen. Dit governance-dilemma – innovatief willen zijn maar risico-avers opereren – is een menselijk/politiek probleem dat niet door techniek alleen wordt opgelost.
- **Menselijke maat & ethiek in uitvoering:** Zoals eerder aangegeven kan een sterke focus op informatie ertoe leiden dat alles van een burger wordt gedigitaliseerd en wellicht beslisregels te strak worden toegepast. Bestuurders moeten blijven waken voor de menselijke maat. Zuurmond wijst op de waarde van tegenspraak en diversiteit van perspectieven; een architectuur die uniformiteit brengt, zou onbedoeld eenheidsworst in besluitvorming kunnen bevorderen als iedereen zich blind staart op hetzelfde systeem. Het bestuur



Dwars door de chaos: grip krijgen met MIA

moet dus actief stimuleren dat data *ter discussie* gesteld kunnen worden – ook dat is governance. MIA geeft instrumenten voor *feitelijke* uniformiteit, maar die moeten hand in hand gaan met het vieren van afwijkende inzichten. Dit element – ruimte voor afwijking in een strak systeem – behandelt MIA niet, maar is wel nodig om *inclusief bestuur* te garanderen.

Potentiële risico's of nadelen door MIA:

- **Concentratie van macht door informatie:** Informatie is macht. Als de overheid dankzij MIA haar informatiepositie aanzienlijk verbetert zonder equivalente transparantie naar buiten, kan de machtsongelijkheid toenemen. Er dreigt een scenario waarin bestuurders perfect geïnformeerd zijn (met dashboards, analyses) en burgers veel minder – tenzij open data beleid gelijke tred houdt. Zuurmonds aanbeveling dat *alle* overheids-BI informatie openbaar gemaakt moet worden is hier relevant. Gebeurt dit niet, dan opereert de overheid op een informatievoorsprong die democratische controle lastiger maakt. Het risico is een *technocratisch bestuur* dat wel efficiënt is, maar minder rekenschap aflegt omdat de data-complexiteit het publiek buitensluit. De remedie is uiteraard actieve transparantie, maar dat is een keuze. MIA zelf kan onbedoeld een *black box*-bestuur in de hand werken als alleen de insiders toegang hebben tot het informatiesysteem.
- **Afhankelijkheid van leveranciers en technologie:** Een geïntegreerde architectuur als MIA vereist vaak specialistische software (bijvoorbeeld CSP-producten, data-integratieplatforms). Bestuurlijk kan dit een afhankelijkheid van bepaalde IT-leveranciers creëren. Als standaarden niet open genoeg zijn, kan de overheid op slot raken in een vendor-lock-in. Daarnaast vraagt het voortdurend investeren in up-to-date houden van de informatie-infrastructuur. Zuurmond kaart het probleem van verwaarloosd ICT-onderhoud aan ; mocht een toekomstig kabinet besluiten te bezuinigen op “informatievoorziening” dan zou de mooie architectuur kunnen verloederen. Daarmee ben je terug bij af, of zelfs erger doordat de complexiteit hoger is. Bestuurders moeten dus consistent prioriteit blijven geven aan informatie als blijvend speerpunt, niet als eenmalig project. Die garantie is er nooit, waardoor het slagen van MIA in de bestuurspraktijk ook afhankelijk is van politieke wind.
- **Weerstand bij personeel en management:** Elke grote verandering stuit op weerstand. Hoewel uitvoerend professionals uiteindelijk baat hebben bij betere informatie, kunnen middenmanagers of uitvoerders in eerste instantie sceptisch zijn (het is weer een nieuw systeem, extra registratie, etc.). Als dit niet goed wordt gemanaged, kunnen er saboterende reflexen optreden: mensen die bijvoorbeeld blijven werken op de oude manier parallel aan de nieuwe, of die informatieobjecten niet (willen) vertrouwen. Dit sociale risico is reëel en blijkt vaak de achilleshiel bij overheidstransformaties. MIA zelf zegt hier weinig over



Dwars door de chaos: grip krijgen met MIA

behalve het belang van training en kennisdeling. Zuurmond zou vermoedelijk aanraden om pioniers (blijve strijders) te zoeken die de rest meenemen. Zonder die aanpak is er kans dat mooie architectuur in de praktijk slechts door een eliteclubje wordt gebruikt terwijl de rest van de organisatie achterblijft.

- **Complexiteit voor burgers om te volgen:** Ten slotte, vanuit extern perspectief: als de overheid moderniseert met MIA, wordt haar handelwijze ook technischer. Voor journalisten, NGO's en burgers kan het moeilijker worden te doorgronden hoe informatie stroomt en waar besluiten precies gevormd worden, tenzij de overheid actief uitlegt en open data biedt. De aanbeveling dat burgers hun *eigen* informatieverzamelingen mogen en kunnen aanleggen naast die van de overheid is cruciaal om tegenwicht te bieden. Mocht de overheid echter haar informatiehuis op orde brengen maar de civic tech/community niet ondersteunen, dan is de kloof in kennis mogelijk groter. De overheid zou dan “te slim” kunnen worden in informatiegebruik, en de gecontroleerde blijft achter. Het bestuur moet daarom investeren in **informatie-vaardige burgers** (bijv. via open data portals, uitleg over datasets, ondersteunen van onderzoekers). Dat zit niet in MIA ingebakken, maar is wel iets om te adresseren om de balans te bewaren.



Conclusie

Dwars door de Orde schetst een overheid die vastloopt door haar informatiehuishouding, met gevolgen voor besluitvorming, bestuurskracht en transparantie. *Moderne Informatie-architectuur* biedt een toekomstbeeld waarin informatie als asset wordt gemanaged middels informatieobjecten, catalogi en principes als FAIR/bron. De visie van Bergsma sluit op vele punten nauw aan bij Zuurmonds analyse: de oplossingen richten zich op vindbaarheid, eenduidigheid, duurzame toegankelijkheid en het ondersteunen van processen en professionals – precies de ingrediënten voor een responsieve, lerende overheid. Tegelijk vergt de implementatie aandacht voor de zachte kant: wetgeving, cultuur en borging van publieke waarden. Als die factoren worden meegenomen, kan de moderne informatie-architectuur een krachtige en nodige antwoord zijn op de in *Dwars door de Orde* blootgelegde problematiek. Zo niet, dan blijft het risico bestaan dat techniek en bestuur langs elkaar heen lopen – en dat zou betekenen dat de “oude orde” ondanks nieuwe IT nog niet echt doorbroken wordt.

Bronnen: Zowel inzichten uit *Dwars door de Orde* van Arre Zuurmond als concepten en teksten uit *Moderne Informatie-architectuur* van Jef Bergsma (incl. *De Informatiepositie binnen Moderne Informatie*) zijn gebruikt ter onderbouwing van deze analyse.