



# VLAAMSE DATASTRATEGIE EN DATA-ACTIEPLAN 2022



De heer Jan JAMBON

Minister-president van de Vlaamse Regering  
Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur,  
Digitalisering en Facilitair Management

Martelaarsplein 19

B-1000 Brussel

## Advies Vlaamse datastrategie en data-actieplan 2022

Mijnheer de minister-president

De SERV waardeert dat de Vlaamse overheid werk maakte van een Vlaamse datastrategie en een data-actieplan 2022 in opvolging van het SERV-advies 'betere data voor het (corona-) beleid' van 22 juni 2020. Ze vormen een belangrijke stap voorwaarts en een nuttig vertrekpunt voor verdere initiatieven naar een ambitieuzer en meer samenhangend databeleid.

In dit advies op eigen initiatief formuleert de SERV zijn aanbevelingen bij de Vlaamse datastrategie en het data-actieplan 2022. De focus ligt op aanbevelingen voor toekomstige aanvullingen en bijstellingen. De SERV rekt erop dat die worden meegenomen bij de evaluatie van de datastrategie en de opmaak van het volgende data-actieplan.

In het bijzonder hoopt de SERV dat snel wordt overgegaan naar de oprichting van het opvolgingscomité dat u in het vooruitzicht stelde naar aanleiding van de bespreking van een eerder advies van de SERV en de VLIR in het Vlaams Parlement.

Hoogachtend

Pieter Kerremans  
administrateur-generaal

Hans Maertens  
voorzitter

# Inhoud

Inhoud	4
Krachtlijnen	5
Advies	12
1. Inleiding	12
2. Een belangrijke stap vooruit	15
3. Strategische aanbevelingen	16
3.1 Verdiep en verbreed de strategische analyse en aanpak	16
3.2 Intensiveer de link tussen strategie en acties	22
3.3 Stimuleer en ondersteun beleidsdomeinen en entiteiten	23
3.4 Organiseer meer externe samenwerking en overleg	26
3.5 Maak de financiering transparanter	29
4. Toetsing aan de eerdere adviezen	31
4.1 Beschikbaarheid van kwaliteitsvolle data	31
4.2 Gebruik, vindbaarheid en ontsluiting van data	32
4.3 Gebruiksvriendelijkheid van privacyprocedures en ethische omgang met data	35
4.4 Cultuur, organisatie en coördinatie	36
Referenties	38
Bijlagen	41
Bijlage 1: Thematische indeling van de acties	41
Bijlage 2: Data-ecosysteem en datastrategie WSE	46
Bijlage 3: Buitenlandse voorbeelden	51

# Krachtlijnen

**In dit advies op eigen initiatief formuleert de SERV aanbevelingen bij de Vlaamse datastrategie en het data-actieplan 2022.** De focus van het advies ligt op opmerkingen en aanbevelingen voor toekomstige aanvullingen en bijsturingen. De SERV rekt erop dat die worden meegenomen bij de evaluatie van de datastrategie en de opmaak van een volgend data-actieplan.

## Een belangrijke stap voorwaarts

**De SERV verwelkomt de Vlaamse datastrategie en het data-actieplan 2022.** Ze zorgen voor transparantie over het databeleid van de Vlaamse overheid en de diverse entiteiten. Ze brengen structuur in de vele lopende en geplande acties. De datastrategie en het actieplan vormen zo een nuttig vertrekpunt voor verdere initiatieven naar een ambitieuzer en meer samenhangend databeleid, zoals eerder door de SERV gevraagd.

**De SERV kan zich tevens scharen achter de leidende principes en de prioritaire actiedomeinen van de datastrategie.** Ze zetten het juiste kader uit en liggen in lijn met het eerdere data-advies van de SERV. Ze kunnen tevens als inspiratie dienen voor entiteiten om hun eigen datastrategieën te ontwikkelen en te evalueren.

**Het data-actieplan 2022 bevat heel wat goede acties.** Die bevinden zich zowel op niveau van de centrale initiatieven als bij diverse beleidsdomeinen. Positief is tevens dat het actieplan een vooruitblik bevat op de verdere stappen. Het gaat dan onder andere over de opvolging van de strategie, de voorbereiding van de opmaak van een data-actieplan in 2023 en 2024 en initiatieven om te zorgen voor meer centraal datagovernancekader.

## Strategische aanbevelingen

**De SERV formuleert in dit advies vijf domeinen waarop de gevolgde aanpak kan verbeteren.** Dat moet toelaten om de strategische reflectie te versterken, de uitvoering te verzekeren, de interne en externe betrokkenheid te vergroten en de juiste prioriteiten te leggen. Die werkerreinen zijn de volgende:

**1. Verdiep en verbreed de strategische analyse en aanpak.** De SERV mist nog een duidelijke achterliggende visie en timing, een gedeelde waardenset, voldoende klemtoon op de datanoden van gebruikers en een koppeling naar datagovernance. Buitenlandse datastrategieën kunnen hier inspireren.

- De focus moet liggen op doen, leren en verbeteren, ondersteund door strategische analyses van de huidige situatie in vergelijking met de gewenste. Ook de linken met de diverse andere plannen en initiatieven die gaan over data zouden explicieter moeten worden gelegd. Er moet ook worden gewerkt aan een betere data governance structuur en data governance processen. Misschien moet de jaarlijkse cyclus van bijstellingen van het actieplan worden herbekeken zodat er meer ruimte komt voor de nodige strategische reflectie.
- De uitgewerkte datastrategie is vandaag eerder een datamanagementstrategie dan een datastrategie. Een datastrategie gaat over het strategisch gebruik van data. Vervolgens kan een datamanagementstrategie bekijken hoe dat in praktijk te brengen. Inhoudelijk moet de focus dus meer komen te liggen op de vraag hoe men data strategisch wil inzetten om de werking van de Vlaamse overheid te verbeteren. Hiervoor is het wenselijk om in een volgende fase ook gemeenschappelijk business use cases te definiëren over de entiteiten heen. Daarbij vraagt de SERV bijkomende gezamenlijke acties om een datagedreven beleidsondersteuning te stimuleren. Want thans ligt de nadruk vooral op een datagedreven dienstverlening en minder op datagedreven beleidsondersteuning.

**2. Intensiveer de link tussen strategie en acties.** Het data-actieplan 2022 is een veeleer operationeel document met 202 acties zoals die bottom-up werden aangereikt. Het gaat vooral om lopende of reeds geplande acties. Het is daarbij onduidelijk welke acties prioritair zijn. Het actieplan bevat nu ook geen duidelijk omschreven performance indicatoren (KPI) of tijdsplan.

- Een betere doorvertaling van de datastrategie in de actieplannen is wenselijk. Dat moet zorgen voor meer nadruk op het bewerkstelligen van een data governance, opname van nieuwe acties, duidelijkere prioriteiten en meer transparantie over de timing en beoogde resultaten.
- Er zijn duidelijk opportuniteiten om verder af te stemmen en samen te werken rond gelijkaardige acties. De bottom-up bevraging en oplistings van acties zorgde ervoor dat verscheidene acties zeer gelijklopend zijn. Deze samenhang toont de noodzaak van meer samenwerking en strategische keuzes op niveau van de hele Vlaamse overheid.

**3. Stimuleer en ondersteun beleidsdomeinen en entiteiten.** Het data-actieplan geeft een zeer gevarieerd beeld van de beleidsdomeinen. Die variatie zit zowel in het aantal acties als in de aard van de acties. De variatie is wellicht te verklaren door grote maturiteitsverschillen op het vlak van databeleid, of door de uitdaging om iedereen mee te krijgen in een meer centraal gecoördineerde aanpak.

- De SERV vraagt een meer proactief beleid om entiteiten strategisch en beheersmatig te stimuleren en te ondersteunen een eigen datastrategie en -beleid te ontwikkelen. Die eigen strategie zou zich moeten inschrijven in de ambities van de Vlaamse datastrategie en tegelijk moeten

zorgen voor het nodige maatwerk zodat entiteiten eigen accenten kunnen leggen én onderlinge samenwerking bevorderen.

- Er is daarnaast ook nood aan een betere data governance structuur in de diverse entiteiten, met een versterkte tol voor de centrale instanties. Beleidsdomeinen die vooroplopen kunnen hun aanpak en ervaringen op dat vlak delen. Zulke benchlearning kan ook structureel worden georganiseerd, al dan niet in samenwerking met Audit Vlaanderen dat een traditie heeft op het vlak van maturiteitsbeoordelingen. Ook andere landen kunnen inspiratie bieden voor een groeitraject.

**4. Organiseer meer externe samenwerking en overleg.** De datastrategie bevat de ambitie om meer gericht samen te werken binnen de overheid en met maatschappelijke actoren. Toch verliepen de discussies en uitwerking van de datastrategie en het actieplan 2022 vooral intern. Dat was een bewuste keuze om het draagvlak bij de beleidsdomeinen te verzekeren. Maar in het actieplan zelf is er weinig aandacht voor (structureel) overleg met stakeholders in de toekomst. Ook interbestuurlijke samenwerking komt weinig aan bod.

- De SERV verwelkomt in dat verband de oprichting van een opvolgingscomité dat door de minister-president in het vooruitzicht werd gesteld. Dat zou bestaan uit afgevaardigden van (onder andere) de SERV en de VLIR. Het comité zou functioneren naar analogie met de Task Force Vlaamse Veerkracht en fungeren als toetsingskamer voor de digitale plannen van de Vlaamse Regering. De SERV rekent erop dat dit snel concreet wordt gemaakt.
- De SERV vraagt ook meer aandacht voor interbestuurlijke samenwerking. Het gaat dan over afstemming en samenwerking met de federale overheid enerzijds en met de lokale besturen anderzijds. Interbestuurlijke coördinatie en uitwisseling van data is immers cruciaal. Het is geen toeval dat de Interbestuurlijke Datastrategie Nederland juist dit element benadrukt.

**5. Maak de financiering effectiever en transparanter.** De Vlaamse datastrategie en het data-actieplan hebben geen eigen financiering. De financiering volgt uit de algemene werkingsmiddelen en toelagen aan de individuele instanties en uit VRD 2 en Vlaamse Veerkracht. Dit maakt het moeilijk om de slaagkansen in te schatten.

- De SERV vraagt dat er wordt gewerkt aan een duurzaam (interbestuurlijk) financieringsmodel voor data. Dat is nodig opdat o.a. authentieke gegevensbronnen hun verplichtingen ten aanzien van andere instanties zouden kunnen vervullen zonder daarvoor budgettair benadeeld te worden.
- Er zou ook moeten worden gekeken naar een (gedeeltelijk) gezamenlijk (investerings-) budget. Zo'n budget zou een belangrijke incentive kunnen zijn voor meer samenwerking en een hogere datamaturiteit. Er kan ook

worden gedacht aan formules voor cofinanciering vanuit gedeelde data-noden.

### Aandachtspunten uit eerdere adviezen

**Het advies bevat diverse inhoudelijke opmerkingen en aanvullingen op de Vlaamse datastrategie en het actieplan 2022.** Ze zijn gebaseerd op een toetsing aan het 'data-advies' van de SERV en de gezamenlijke data-oproep van de SERV en de VLIR. Ze gaan over:

**1. Beschikbaarheid van kwaliteitsvolle data.** Het actieplan 2022 bevat op dit vlak enkele interessante acties. Er ontbreken echter maatregelen om structureel te werken aan het opsporen, prioriteren en wegwerken van datalacunes en kwaliteitsgebreken. Zo'n structurele aanpak moet input van en overleg met onderzoekers, data scientists (of developers), beleidsmakers, sociale partners en andere datagebruikers organiseren. Daarnaast zijn de opmaak en handhaving van gezamenlijke acties rond datakwaliteit en metadatering wenselijk. Er zou ook meer met 'use cases' moeten worden gewerkt zodat het gebruik eerder dan beschikbaarheid of vindbaarheid als dusdanig centraal komt te staan.

**2. Gebruik, vindbaarheid en ontsluiting van data.** Het is positief dat de datastrategie en het actieplan meerdere engagementen bevat om het aanbod, de vindbaarheid en de ontsluiting van data te vergroten. Er is echter nood aan een visie ten aanzien van de (verschillende types) gebruikers van data. Het zou goed zijn mocht de Vlaamse datastrategie enerzijds de rollen afbakenen van waaruit ze met data handelt en anderzijds de visie ten aanzien van data concreet richt op de verscheidene gebruikers. Specifiek voor onderzoek moeten gestandaardiseerde infrastructuren vaak voorkomende datavragen kunnen opvangen en administratieve lasten beperken.

**3. Gebruiksvriendelijkheid van privacyprocedures en ethische omgang met data.** Het data-actieplan bevat nu weinig acties rond privacy en informatieveiligheid. Nochtans zijn dit belangrijke thema's. De SERV ijvert voor interbestuurlijke afspraken met het oog op gebruikersgerichte en efficiënte machtigingsprocedures. Dat gebeurt best in nauw overleg met alle stakeholders, waaronder onderzoekers. Afstemming over de taakverdeling tussen nationale en regionale gegevensbeschermingsautoriteiten dringt zich eveneens op. Daarnaast pleit de SERV voor een beleidskader voor verantwoord datagebruik zoals dat in vele andere landen is uitgewerkt.

**4. Cultuur, organisatie en coördinatie.** De datastrategie en het data-actieplan bevatten meerdere centrale initiatieven maar te weinig incentives voor entiteiten om hun datagedreven werking te versterken. Over opleiding en vorming om de datageletterdheid en data-expertise binnen de Vlaamse overheid te vergroten, worden wel diverse acties voorzien. Maar ze geven een



versnipperde indruk. Een gecoördineerde aanpak ontbreekt nog grotendeels. Ook hier zijn andere landen ambitieuzer.

### Prioritaire acties

**Een goede prioritering zal belangrijk zijn om stappen vooruit te zetten.** De SERV beseft immers dat dit advies erg veel aandachtspunten en aanbevelingen bevat. Die kunnen niet allemaal tegelijk worden aangepakt. De datamaturiteit verhogen is wellicht ook een proces dat men moeilijk kan overhaasten omdat de bouwstenen, onderdelen en randvoorwaarden van een databeleid in mekaar moeten passen. Dat geldt zowel voor de diverse entiteiten als voor de Vlaamse overheid als geheel.

**Die prioritering gebeurt best onderbouwd en overlegd.** In die zin zijn drie aanbevelingen van de SERV over het meest prioritair:

1. de verdieping en verbreding van de strategische analyse en aanpak;
2. de uitbouw van een betere data governance structuur met een versterkte tol voor de centrale instanties en een versterkte externe betrokkenheid (cf. opvolgingscomité);
3. een investeringsbudget gekoppeld aan de Vlaamse datastrategie.

**Tegelijk kan niet worden gewacht en moeten er zoals reeds vermeld ook binnen het huidige actieplan prioritaire acties worden aangeduid.** In dat verband, als insteek voor verder overleg daarover, vindt de SERV dat de onderstaande acties een hoge prioriteit verdienen. De SERV heeft zich daarbij beperkt tot een selectie van telkens 3 *centrale* acties per thema uit de SERV/VLIR oproep (al zijn - zoals in het advies aangegeven - vaak ook andere acties nodig):

- Beschikbaarheid en kwaliteit
  1. Actie nr. 3,48: Digitaal Vlaanderen en VSA nemen het initiatief om in de loop van 2022 met een aantal entiteiten in dialoog te gaan om de noden m.b.t. ontbrekende databronnen verder uit te klaren en concrete acties voor te bereiden.
  2. Actie nr. 3,45: VSA zal in haar rol als Trusted Third Party (TTP of vertrouwde derde partij) voor statistiek, geleidelijk aan een aanbod ontwikkelen om op vraag van entiteiten van de Vlaamse overheid steekproeven te trekken op basis van Rijksregisterdata en om microdata te koppelen.
  3. Actie nr. 4,26: We beheren en exploiteren het organisatie-, wegen, adressen en gebouwenregister, integreren de registers in de generieke architectuur Vlaamse Basisregisters en zetten in op de stelselwerking. We optimaliseren en automatiseren het decentraal beheer van de registers.

- Vindbaarheid en ontsluiting
  1. Actie nr. 3,42: Digitaal Vlaanderen voorziet in de loop van 2022 een eerste release van de Datavindplaats. Meer Datavindplaats-releases zijn gepland in 2022, waarbij o.a. de voorstelling van open data verbeterd zal worden. Er wordt ook gezocht naar bijkomende functionaliteiten die kunnen worden gerealiseerd.
  2. Actie nr. 1,20: Door in te zetten op de ontwikkeling, adoptie en ondersteuning van datastandaarden, verhogen we de (aandacht voor) semantische interoperabiliteit van de data en verhogen we het gedeeld inzicht in de data. Zie ook actie nr. 4,36.
  3. Actie nr. 5,11: Digitaal Vlaanderen onderzoekt samen met de andere gewesten en de federale overheid hoe we de open data maturiteit in België verder kunnen verhogen. Zie ook acties nr. 5,1; 5,8 en 5,15.
  
- Gebruiksvriendelijke privacyprocedures
  1. Actie nr. 3,44: VSA ontwikkelt verder oplossingen om individuele data (eigen dataverzameling en data van derden) toegankelijk te maken voor statistisch-wetenschappelijke doeleinden (safe room, remote access, data onder contract), dit met respect voor de privacy en het statistisch geheim.
  2. Actie nr. 5,4: Digitaal Vlaanderen/Vlaamse Statistische Autoriteit bieden een technische oplossing aan voor het anonimiseren van persoonsgegevens en formuleren waar mogelijk richtlijnen hoe databeheerders op een GDPR-conforme manier persoonsgegevens kunnen anonimiseren.
  3. Actie nr. 1,21: Digitaal Vlaanderen werkt de dienstverlening 'DPO as a Service' (DPOaaS) uit. Hierbij worden profielen die door Digitaal Vlaanderen worden tewerkgesteld of bevraagd, ingezet bij andere overheidsinstanties, dit op maat van de behoeften van deze instanties. Digitaal Vlaanderen zal deze profielen centraal ondersteunen.
  
- Cultuur, organisatie en coördinatie
  1. Actie nr. 2,26: Digitaal Vlaanderen en VSA klaren in 2022 de noden m.b.t. opleidingsbehoeften die nog onvoldoende duidelijk gedefinieerd zijn bilateraal verder uit met het oog op verdere actie bepaling. Zie ook acties nr. 1,24; 2,18, 2,19-25
  2. Actie nr. 1,25: Digitaal Vlaanderen ondersteunt andere entiteiten van de VO en lokale besturen bij het vormgeven en uitvoeren van projecten waarbij verschillende datastromen moeten opgezet worden en aan elkaar gekoppeld worden. Digitaal Vlaanderen voorziet in 2022 een vliegende ploeg die entiteiten hands-on ondersteunt in het gebruiken en ontsluiten van data.

3. Actie nr. 2,27: Agentschap Overheidspersoneel: Opleidingsaanbod en kennisdelen rond het thema informatie- en dataverwerking binnen het ondersteuningsprogramma leren en ontwikkelen.

# Advies

## 1. Inleiding

In dit advies op eigen initiatief formuleert de SERV aanbevelingen bij de Vlaamse datastrategie en het data-actieplan 2022. Dat gebeurt onder meer op basis van een toetsing aan het eerdere [data-advies](#) van de SERV uit 2020 dat aan de basis lag van de opmaak van de datastrategie en aan de oproep en het [advies van de SERV en de VLIR](#) uit 2021 over het belang van betere overheidsdata voor sterk beleidsonderzoek en goed bestuur (SERV, 2020a, 2021).

**De Vlaamse overheid werkte de afgelopen periode aan een Vlaamse datastrategie.** Die opdracht werd opgenomen in het strategisch plan informatie- en het ICT-beleid uit 2020 (VR 2020 2606 DOC.0643/1). De datastrategie werd voorbereid door een werkgroep die daartoe werd opgericht binnen de schoot van het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid. Het Agentschap Digitaal Vlaanderen en de Vlaamse statistische autoriteit (VSA) namen het voorzitterschap waar, met begeleiding van een externe consultant. Zij organiseerden tevens interne interviews en een interne bottom-up bevraging in alle beleidsdomeinen. Het Voorzitterscollege keurde de strategie goed op 8 juli 2021.

**De directe aanleiding voor de datastrategie was het SERV-advies ‘betere data voor het (corona-) beleid’ van 22 juni 2020.** In dat advies wees de SERV op basis van de eerste ervaringen van de coronacrisis op een reeks pijnpunten in de dataverzameling voor beleidsmonitoring, -onderbouwing en -evaluatie. De SERV formuleerde in dit advies vijf prioritaire werkerterreinen voor een beter databeleid. Ze betreffen de nood aan snelheid, transparantie, coördinatie, samenwerking tussen de bestuursniveaus en maatschappelijke betrokkenheid.

**De Vlaamse datastrategie bevat vier prioritaire actiedomeinen.** Deze zijn: (1) het algemene kader, (2) datageletterdheid, (3) een data-ecosysteem en (4) datagovernance. Voor elk domein worden de scope, het belang en de succescriteria vermeld.

- *Algemeen kader.* De strategie wil inzetten op maximale samenwerking rond data en een kader bieden voor verdere verfijning van een datastrategie binnen elk beleidsdomein/entiteit. Centrale elementen zijn onder meer een verduidelijking van verantwoordelijkheden en verwachtingen via een gedeeld begrippenkader, minder versnippering tussen initiatieven, en het tegengaan van de cultuur van versnippering.
- *Datageletterdheid.* De strategie heeft als doel de kennis over datagedreven werken bij middenkader en kenniswerkers te versterken, evenals de noodzakelijke competenties. Daartoe zet men in op een voldoende laagdrempelig opleidingsaanbod, een verscherpt bewustzijn en de kennis over bestaande oplossingen en kaders groeit bij middenkader, en een goed inzicht op de kern(data)competenties.

- *Data-ecosysteem.* Dit zou samenwerking en gegevensuitwisseling moeten faciliteren, onder meer door een beter overzicht van data. Daarvoor werkt men aan een netwerk van relevante contactpersonen, de uitbouw van de datavindplaats, betere juridische, technische en organisatorische afspraken bij samenwerking, een stijgend aantal erkende Vlaamse authentieke gegevensbronnen, en een betere implementatie van het Once Only-principe.
- *Datagovernance.* Een aangescherpte kwaliteit en bruikbaarheid van de data zou het vertrouwen moeten verhogen. Betere afspraken zouden tot stand moeten komen over het gebruik en de verantwoordelijkheden rond standaarden en datakwaliteit. Een verhoogde implementatie van datastandaarden en metadatering maakt data transparanter en makkelijker uitwisselbaar. Op die manier zou prioritaire data kwalitatiever en makkelijk toegankelijk moeten worden.

**Ook de volgende stappen in de datastrategie werden vastgelegd.** Die betreffen:

- De opmaak van een jaarlijks actieplan met de datastrategie als lange termijn kader. Het actieplan moet duidelijke verantwoordelijkheden bevatten ten aanzien van wat men samen doet, wat entiteiten zelf doen, en wat men centraal voorziet.
- De concretisering van afspraken over de financiering.
- De organisatie van de opvolging via de Werkgroep Datamanagement van het Stuurorgaan Informatie- en ICT-beleid. Digitaal Vlaanderen en de VSA organiseren in de loop van het jaar (minimaal één) tussentijds overleg om de voortgang van het actieplan op te volgen. De Werkgroep Datamanagement zal in het najaar 2022 een schriftelijke rapportering aan het Stuurorgaan voorbereiden.

**Inmiddels werd het actieplan 2022 goedgekeurd door het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid.** Dat gebeurde in februari 2022. Het bevat 202 acties van de diverse beleidsdomeinen en van Digitaal Vlaanderen en VSA (zgn. ‘centrale initiatieven’, zie tabel op de volgende pagina). Ze betreffen vooral lopende of reeds geplande acties die in lijn liggen met de Vlaamse datastrategie. Het zwaartepunt ligt bij acties gericht op het ecosysteem van data en databronnen (vooral de vindbaarheid, toegankelijkheid en beschikbaarheid van data verbeteren) en de datagovernance (vooral het verbeteren van de kwaliteit van data). Ook de Open data acties en de INSPIRE acties voor 2022 werden erin opgenomen (in uitvoering van respectievelijk het Actieplan open data 2020-2024 en het INSPIRE-actieplan 2022-2024). Dat moet de transparantie, de samenwerking, het detecteren van synergiën bevorderen en de opvolging van de acties vergemakkelijken.

**Het data-actieplan bevat tevens een vooruitblik op verdere stappen.** Die betreffen:

- De interne en externe communicatie van de datastrategie en het data-actieplan;
- De opdracht om synergiën te zoeken tussen de onderdelen van het huidige data-actieplan;
- De voorbereiding van de opmaak van een data-actieplan in 2023 en 2024 met de datastrategie als een lange termijnkader. Het data-actieplan 2023 zou onder andere een nadere analyse bevatten om te komen tot een meer centraal datagovernancekader;
- De opvolging via de Werkgroep Datamanagement van het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid samen met het met het Coördinatiecomité Vlaamse Openbare Statistieken (CVOS), met een jaarlijkse rapportage aan het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid.

## Aantal acties in het data-actieplan 2022

	Beleidsdomeinen	Centrale acties (Digitaal Vlaanderen of VSA)	Totaal
<b>Vlaamse datastrategie</b>	<b>104</b>	<b>50</b>	<b>154</b>
Algemeen kader	19	6	25
Datageletterdheid	25	11	36
Ecosysteem	36	15	51
Data governance	24	18	42
<b>INSPIRE</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>21</b>
<b>Open data</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>27</b>
<b>Totaal</b>	<b>117</b>	<b>85</b>	<b>202</b>

Uiteindelijk werd de Vlaamse datastrategie op de Vlaamse Regering van 18 maart 2022 goedgekeurd (VR 2022 1803 DOC.0271/1, VR 2022 1803 DOC.0271/2). Op 21 maart 2022 werden de Vlaamse datastrategie samen met het actieplan 2022 publiek gemaakt via de [website van de Vlaamse overheid](#).

De minister-president stelde een opvolgingscomité in het vooruitzicht met afgevaardigden van SERV en VLIR. Hij deed dat in de Commissie voor Algemeen Beleid, Financiën, Begroting en Justitie van het Vlaams Parlement op 22 februari 2022 de naar aanleiding van een [gedachtewisseling](#) over het [gezamenlijke advies](#) van SERV en VLIR 'Betere overheidsdata voor sterk beleidsonderzoek en goed bestuur'. Naar analogie met het Economisch Relancecomité, het Maatschappelijk Relancecomité en het klimaatpanel zou er een toetsingskamer komen voor de digitale plannen van de Vlaamse Regering. De minister-president wil er zo mee over laten waken dat de aanbevelingen van SERV en VLIR in het Vlaamse digitale beleid verankerd worden.

Hierna formuleert de SERV zijn advies bij de Vlaamse datastrategie en het data-actieplan 2022. De focus daarbij ligt op opmerkingen en aanbevelingen voor toekomstige aanvullingen en bijstellingen. De SERV hoopt dat daarmee wordt rekening gehouden bij de opmaak van het volgende data-actieplan. Eerst volgen bemerkingen en aanbevelingen bij de datastrategie en het data-actieplan. Vervolgens bevat het advies een toetsing aan eerdere SERV-adviezen. De bijlage bevatten achtergrondinformatie bij de acties, uitleg over het data-ecosysteem en de datastrategie van WSE en een toelichting van de Nederlandse datastrategie.

De SERV wenst de diverse gesprekspartners die werden geconsulteerd bij de opmaak van dit advies te bedanken voor hun input. Het gaat dan naast experts van de sociale partners om gedachtewisselingen met betrokkenden bij de Vlaamse overheid en om input van de relevante werkgroepen bij de VLIR die bemerkingen en suggesties formuleerden bij een ontwerpversie van het advies. Uiteraard is enkel de SERV verantwoordelijk voor de inhoud van dit advies

## 2. Een belangrijke stap vooruit

**De SERV waardeert dat de Vlaamse overheid de voorbije periode werk heeft gemaakt van een Vlaamse datastrategie en een data-actieplan 2022.** Ze zorgen voor structuur en transparantie over heel wat reeds lopende en geplande acties. Ze vormen tevens een nuttig vertrekpunt voor verdere initiatieven om het databeleid in Vlaanderen op een hoger niveau te brengen.

**De SERV verwelkomt de Vlaamse datastrategie en het data-actieplan 2022.** Ze zetten stappen vooruit naar een ambitieuzer en meer samenhangend databeleid. Ze kunnen meer lijn en transparantie brengen in het databeleid van de Vlaamse overheid en de diverse entiteiten. Dat moet ertoe leiden dat er duidelijke en weloverwogen prioriteiten worden gelegd en beter wordt samengewerkt. Zo kunnen de onder andere door SERV en VLIR gesignaleerde knelpunten geleidelijk aan worden weggewerkt.

**De SERV kan zich scharen achter de leidende principes en de prioritaire actiedomeinen van de datastrategie.** De leidende principes zetten het juiste kader uit. Het gaat dan bv. over verantwoordelijk en transparant werken, het stimuleren en ondersteunen van innovatie en de Vlaamse economie, een cultuur van samenwerken en vertrouwen versterken. De datastrategie legt terecht ook nadruk op het belang van een goede metadatering. De elementen van de vier actiedomeinen liggen in lijn met het data-advies van de SERV. Ze kunnen tevens als inspiratie dienen voor beleidsdomeinen om hun eigen datastrategieën te ontwikkelen en te evalueren.

**Het data-actieplan bevat heel wat goede acties.** Zowel op niveau van de centrale initiatieven als bij diverse beleidsdomeinen zetten de instanties de instanties stappen vooruit in de richting van een datagedreven overheidswerking en -beleidsondersteuning. Bijlage 1: Thematische indeling van de acties gaat hier verder op in. Die bijlage bevat een (niet-exhaustief) overzicht van enkele goede centrale en decentrale acties.

**Het data-actieplan heeft ook de verdienste meer transparant te maken wat er al gebeurt.** Door de acties van de diverse entiteiten voor de eerste keer gestructureerd samen te leggen, vergroot de transparantie over wat de Vlaamse overheid allemaal doet. Dat maakt het ook beter mogelijk om meer lijn te brengen in het databeleid en synergiën tussen de diverse acties van de entiteiten te benutten.

**Het opmaakproces op zich had eveneens waarde.** De Werkgroep Datagedreven beleidsondersteuning heeft haar mandaat ingevuld binnen de randvoorwaarden die werden gesteld. Los van de inhoudelijke beoordeling heeft de opmaak van de Vlaamse datastrategie en het data-actieplan 2022 geleid tot een specifieke strategische focus op het belang van overheidsdata en tot een groter begrip en meer aandacht voor de noden en bestaande beperkingen om die noden in te vullen. De diverse discussies, interviews en bottom-up bevragingen, de betrokkenheid van het Voorzitterscollege, het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid, en het gedeelde voorzitterschap van het Agentschap Digitaal Vlaanderen en de Vlaamse statistische autoriteit (VSA) zorgden voor een hernieuwde samenwerking en dynamiek en stimuleerde de opzet van een meer strategische en planmatige aanpak voor de toekomst.

## 3.Strategische aanbevelingen

**Hierna formuleert de SERV een reeks aanbevelingen waarop de gevolgde aanpak kan verbeteren.** De SERV hoopt daarmee te kunnen bijdragen aan verdere verdieping van de strategie en de voorbereiding van het actieplan 2023. Dat moet toelaten om de strategische reflectie te versterken, de uitvoering te verzekeren, de interne en externe betrokkenheid te vergroten en de juiste prioriteiten te leggen. De aanbevelingen betreffen de nood aan:

- verdieping en verbreding van de strategische analyse en aanpak;
- intensivering van de link tussen strategie en acties;
- stimulering en ondersteuning van de beleidsdomeinen en entiteiten;
- meer samenwerking en overleg met externe gebruikers, experts en andere overheden;
- een transparantere financiering.

### 3.1 Verdiep en verbreed de strategische analyse en aanpak

#### Vaststellingen

**De uitgewerkte datastrategie is een nuttig werkstuk, maar nog geen strategie in de bestuurskundige zin van het woord.** Met name mist de SERV een duidelijke achterliggende visie en timing, een gedeelde waardenset, focus op de datanoden van gebruikers, een koppeling naar datagovernance, en het definiëren en uitwerken van gemeenschappelijke business use cases.

- *Visie en timing.* Een strategie is onderdeel van strategische planning. Een strategie bestaat uit lange termijndoelstellingen en gerichte en geprioriteerde acties om deze doelstellingen te realiseren (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Daarbij specificeert een strategie hoe de overheid de achterliggende visie kan bereiken (Bryson, 2010; Desmidt & Voets, 2018; Zuckerman, 1998). Een duidelijke visie van waar de Vlaamse overheid naartoe wil op het vlak van data ontbreekt echter nog. De huidige doelstellingen van de Vlaamse datastrategie zijn meer een mix van intenties en principes. De strategie bestaat ook uit weinig concrete of meetbare doelstellingen en acties. Wat de Vlaamse overheid tegen bv. het einde van de legislatuur concreet bereikt wil hebben, is niet duidelijk op te maken uit de datastrategie.
- *Gedeelde waardenset.* Een strategie kijkt naar wat de betrokken actoren bindt en scheidt en neemt acties om tot een gedeelde waardenset te komen en het draagvlak voor een datagebreven overheid te vergroten. Het lijkt erop dat nog niet alle beleidsdomeinen gewonnen zijn voor een meer gezamenlijke aanpak. De informatie en discussie kreeg bovendien vooral een technische insteek. De ruimere maatschappelijke kant is tot dusver nog onderbelicht.
- *Focus op datanoden van gebruikers.* Een datastrategie vertrekt van de datanoden van de gebruikers. De focus in de Vlaamse datastrategie ligt eerder op data en minder op het gericht gebruik van data. Ze bevat momenteel nog geen visie en overkoepelde principes over hoe men gebruikersgroepen van data wil benaderen en geen afwegingskader voor een doelmatig gebruik van data. Deze zijn volgens de SERV nodig om de focus van zo veel mogelijk



data naar datagebruik te verleggen. Daarnaast ligt de nadruk thans vooral op een datagedreven dienstverlening. Er is nog te weinig aandacht voor datagedreven beleidsondersteuning (zie ook deel 3).

- *Koppeling met datagovernance.* Een strategie maakt de koppeling naar de data governance structuur en data governance processen (van Donge, Bharosa, & Janssen, 2021): welke rollen en verantwoordelijken zijn nodig om de strategie op te zetten en uit te voeren? Welke middelen moeten daar tegenover staan en hoe worden ze best ingezet? Welke instrumenten zijn nodig om de datagovernance vorm te geven? Op dergelijke vragen geeft de strategie weinig antwoorden.
- *Definiëren en uitwerken van gemeenschappelijke doelstellingen en use cases.* Een strategie bedoeld om door het strategisch gebruik van data de werking van de overheid te verbeteren, heeft nood aan gemeenschappelijke doelstellingen en use cases. Die tonen hoe en waar data moeten ingezet worden, en welke processen daarvoor nodig zijn.

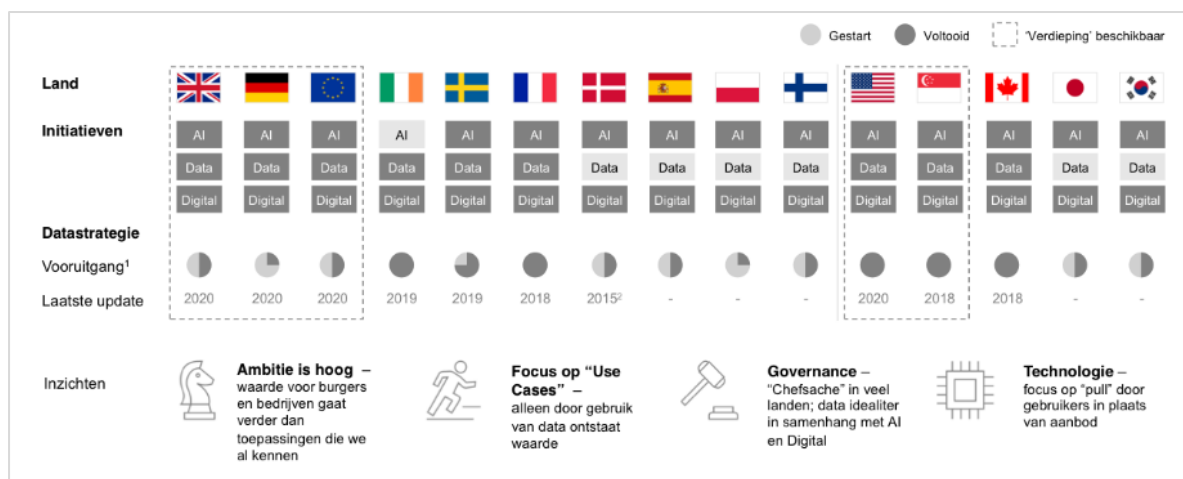
**Buitenlandse voorbeelden kunnen inspireren.** De Nederlandse Interbestuurlijke Datastrategie maakte een vergelijking van 15 datastrategieën. Het ging om de Europese datastrategie, de strategieën van 9 Europese landen en 5 voorbeelden van buiten Europa (zie figuur). Die vergelijking biedt verschillende inzichten die ook voor de Vlaamse datastrategie relevant zijn:

- Landen met de grootste ambitie integreren datastrategieën, digitaliseringsstrategieën en AI-strategieën (bv. VK, DE, EU, ZW, FR, VSA). Dat is in Vlaanderen nog niet het geval.
- De Amerikaanse Federal Data Strategy is een voorbeeld op het vlak van strategische planning. De datastrategie bevat een missiestatement op het vlak van datagedreven overheid, 10 algemene principes, 40 praktijken die als langetermijndoelstellingen dienen voor de federale overheidsinstanties, en een jaarlijks actieplan met concrete meetbare activiteiten (United States government, 2022).
- De Amerikaanse datastrategie geeft tevens veel aandacht aan de structurele data governance van de datastrategie, met Chief Data Officers per overheidsinstantie, een Federal Chief Data Officer Council, analyse-, plannings- en rapportageprocessen, en een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden. Daarbij werken Chief Data Officers ook nauw samen met Evaluation Officers en Statistical Officials (United States government, 2022).
- De datastrategie van het Verenigd Koninkrijk gaat verder dan enkel overheidsdata voor beleid en dienstverlening. Ze formuleert ook doelstellingen in termen van economische groei, jobs, publieke diensten, onderzoek en samenleving (Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2020). De Duitse datastrategie bevat eveneens een maatschappijbrede kijk op data (Bundesregierung, 2021).
- De Nederlandse Datastrategie legt de focus nadrukkelijk op de nood aan en meerwaarde van interbestuurlijke data-uitwisseling. Ook in de Duitse datastrategie is dat een prioriteit (Bundesregierung, 2021).
- De Duitse datastrategie geeft daarnaast veel aandacht aan gecoördineerde (interfederale) aanpak op het vlak van onderzoeksinfrastructuren en het ter beschikking stellen van data voor onderzoeksdoeleinden (Bundesregierung, 2021). De Duitse datastrategie vermeldt verscheidene acties om onderzoek op basis van overheidsdata te bevorderen zoals het wegwerken van juridische drempels en het opzetten van infrastructuren. Ze stelt ook een

onderzoeksnetwerk in het vooruitzicht rond anonimiseringstechnieken (Bundesregierung, 2021).

- Verschillende landen hebben een concreet kader geformuleerd voor verantwoord datagebruik (bv. VK, NZ, IRL, CAN, SING). Die maakt principes rond data en voorwaarden voor datagebruik, evenals datarollen expliciet, zowel overheidsbreed en waar mogelijk op niveau van de instanties (OESO, 2019).
- Verschillende datastrategieën vertrekken vanuit use cases en afwegingskaders voor data. Zij kijken naar belangrijke maatschappelijke problemen en nemen die als vertrekpunt om de meest gepaste data te verzamelen (of meervoudig te gebruiken). De blik verruimt zo van de randvoorwaarden voor een datagedreven overheid (bv. juridische kaders en het werken met authentieke gegevensbronnen) naar een datagedreven overheidswerking.
- Verschillende landen zetten in op een meer centrale aanbesteding van technologieën en tools voor data-analyse om meer datagedreven te werken, vertrekkend van concrete behoeften van dataspecialisten.
- De Nederlandse Datastrategie wijst ook het belang van (het opbouwen van) dataleiderschap bij het topmanagement.

### Internationale vergelijking datastrategieën



Bron: BZK (2021)

### Eerder dan een datastrategie is de huidige strategie vooral een datamanagementstrategie.

Het eerste gaat over hoe men data strategisch wil inzetten om de werking van een organisatie of overheid te verbeteren. Als men weet hoe men data gaat inzetten, kan verder worden bekeken hoe men de data gaat managen. Een datamanagement strategie kan moeilijk op zichzelf bestaan, maar moet de business doelstellingen en use cases ondersteunen.

**De nadruk in de strategie ligt daarnaast vooral op een datagedreven dienstverlening en minder op datagedreven beleidsondersteuning.** De Vlaamse datastrategie wijst als eerste doelstelling terecht op het snel inspelen met data op maatschappelijke noden en het ondersteunen van beleid. Maar de focus blijkt tijdens het opmaakproces verschoven van datagedreven beleidsondersteuning naar datagedreven dienstverlening. Dat heeft wellicht te maken met het feit dat de voorbereiding van het actieplan vooral door de Werkgroep datamanagement van het Stuurorgaan gebeurde.

**De datastrategie en het data-actieplan verzetten daardoor nog te weinig bakens voor meer evidence-informed policy making (EIPM).** Het beschikbaar maken van data voor een datagedreven beleidsondersteuning of een datagedreven dienstverlening hebben nochtans een verschillende logica. Acties die over datagedreven beleidsondersteuning gaan zijn eerder beperkt en verspreid (bv. actie nr. 1,22). Slechts enkele acties gaan over data voor monitoring en evaluatie (bv. acties nr. 2,29; 2,36; 3,15; 3,25; 4,13; 4,20; 5,20; 6,7; 6,17 voor monitoring en acties nr. 3,25; 4,8; 6,8; 6,9 voor evaluatie. Nochtans heeft onder meer de Vlaamse Brede Heroverweging duidelijk gemaakt dat de beschikbaarheid van prestatie-informatie nog ondermaats is (Stuurgroep VBH, 2021).

**Het actieplan bevat ook geen initiatief rond de aangekondigde beleidsinformatiedatabanken.** Die beleidsinformatiedatabanken ontwikkelen is als formele opdracht voor de Vlaamse overheid opgenomen in het bestuursdecreet (art. III.113/3 Bestuursdecreet). De SERV vraagt om versneld te werken aan de ontwikkeling en implementatie van een gelinkt en interoperabel systeem van beleidsinformatiedatabanken om op die manier beleidsinformatie beschikbaar en vindbaar te maken voor beleidsontwikkeling en beleidsevaluatie. De SERV (2020b) raadde eerder al aan om meer transparantie te verschaffen over welke databanken beleidsinformatie er zijn en welke informatie ze bevatten.

## **Aanbevelingen**

**Expliciteer de visie en doelstellingen.** De visie en doelstellingen zouden best sterker worden uitgewerkt zodat duidelijker is waar de Vlaamse overheid naartoe wil op het vlak van data en welke concrete resultaten men binnen welke termijn wil bereiken. Momenteel lijkt de strategie – althans impliciet – gericht op zo veel mogelijk data beschikbaar te maken. Een afwegingskader ontbreekt om te bepalen welke data (centraal en individueel) nuttig en nodig is ontbreekt. De Nederlandse Interbestuurlijke Datastrategie biedt hiervoor een mogelijk handvat (zie Bijlage 3: Buitenlandse voorbeelden).

**Versterk de strategische analyse.** De SERV begrijpt dat er pragmatisch werd gewerkt om snel acties te genereren en vooruitgang te boeken. Toch is een grondigere analyse van hoe de Vlaamse overheid er vandaag voor staat in vergelijking met deze gewenste situatie wenselijk. Het gaat dan over capaciteiten, processen, structuren, rollen, verantwoordelijkheden, vaardigheden, afhankelijkheden, financiële middelen enz. Een stakeholder mapping kan die analyse ondersteunen.

**Verduidelijk de linken met andere plannen en initiatieven.** De SERV vraagt om explicieter de koppeling te leggen met het Strategisch plan van het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid, het programma VRD 2, de informatieveiligheidsstrategie, de digitale dienstverleningsstrategie voor de Vlaamse overheid, het AI-plan en het statistisch beleid/ Vlaams Statistisch Programma. Die koppeling ontbreekt momenteel grotendeels waardoor er ook geen gedeeld begripkader is. Verscheidene van de initiatieven opgezet als uitvoering van het Strategisch plan en gefinancierd met middelen uit VRD 2 hebben eveneens doelstellingen geformuleerd om 'data optimaal verzamelen, delen en combineren tot kennis en inzichten' (Vlaamse Regering, 2020b, 2020c). Sommige van de acties in VRD 2 zijn ook niet opgenomen in het data-actieplan: bv. Lokale

Besluiten als geLinkte Open Data (LBL0D). In dezelfde lijn vraagt de SERV ook de link met lokale initiatieven te verhelderen, waaronder Smart Flanders, de Vlaamse Open City Architectuur (VLOCA) en de Vlaamse Sensor Data Space.

**Maak de link met de IT governance van de Vlaamse overheid.** De datastrategie maakt nog onvoldoende de koppeling met de IT governance van de Vlaamse overheid. IT governance slaat op de specificatie van taken, beslissingsrechten en overeenkomsten die tot efficiënt en effectief gebruik van IT leiden (Weill, 2004). Het omvat het geheel aan beleid rond de aankoop, het gebruik en het beheer van informatiesystemen en IT-infrastructuur. Een meer gezamenlijke aanbesteding (of via raamcontracten) van IT-systemen kan de opslag en het gebruik van data efficiënter maken. Opportuniteiten om bv. software gezamenlijke aan te besteden en zo kosten te besparen worden nog te weinig benut (Zie ook 3.5 Maak de financiering transparanter). Een element daarbinnen dat thans ontbreekt in de datastrategie, is aandacht voor duurzaamheid/energie-efficiëntie. Een datagedreven overheidswerking vergt heel wat energie. De Nederlandse 'Hoofdlijnen beleid voor digitalisering' maken veel meer de link tussen digitalisering, datagebruik en energie (van Huffelen, Adriaansens, Yeşilgöz-Zegerius, & Weerwind, 2022).

**Maak de koppeling met het datanutsbedrijf.** Data, ook voor overheidstoepassingen, zal meer en meer (kunnen) steunen op data die niet door de Vlaamse overheid worden beheerd. Met de oprichting van het Vlaams datanutsbedrijf voorziet de Vlaamse Regering een instrument om private data ook voor overheden toegankelijk te maken. De interactie/inbedding van het datanutsbedrijf en de geplande acties van het datanutsbedrijf die met publieke diensten te maken hebben (bv. voor sommige use cases van de persoonlijke datakluisen; sommige dataruimtes) zou echter beter moeten worden verweven in de verschillende relevante acties. Ook de link met het GAIA-X project ontbreekt nog.

**Leg duidelijker de link met de Europese datastrategie en datagovernance.** De Europese Commissie nam de voorbije jaren verscheidene initiatieven om een datagedreven overheid, economie en samenleving te bevorderen (bv. een Europese AI-strategie, Europese Commissie, 2018 en de Europese Datastrategie, Europese Commissie, 2020a). Er zijn eveneens verschillende wetgevende initiatieven op komst, zoals de Data Governance Act, de Verordening AI, de Verordening Digitale Identiteit en de Data Act (Europese Commissie, 2020b, 2021a, 2021b, 2022). De SERV meent dat de Vlaamse datastrategie nog concreter kan duiden hoe de strategie en de acties zich verhouden tot de Europese beleidsinitiatieven. De omzetting of implementatie van de wetgeving geeft eveneens aanleiding tot acties in de data-actieplannen van 2023 en/of 2024.

**Focus op doen, leren en verbeteren.** Ook datastrategieën vergen een periodieke bijstelling en aanscherping, een proces van continuous discovery. Er volgt een tussentijdse opvolging midden 2022, maar het is niet duidelijk of er ook aandacht gaat naar mogelijke bijkomende acties of naar een bijsturing van de datastrategie zelf. Net als het voornemen in de Nederlandse Datastrategie zou het goed zijn om in de regelmatige rapportage aan het Stuurorgaan ook geleerde lessen en beste praktijken te bevatten.

**Heroverweeg de geplande cyclus van monitoring en bijstelling.** In de voorziene cyclus van jaarlijkse bijstellingen van het actieplan lijkt er nu weinig ruimte voor leren en verbeteren,

benutten van synergiën en voor strategische analyses van de huidige situatie in vergelijking met de gewenste. De vrees is dat de focus zal (blijven) liggen op het incrementeel verder aanvullen van het actieplan met particuliere acties van de entiteiten. Het lijkt meer aangewezen om te werken met een jaarlijkse monitoring en om daarnaast voldoende en expliciete ruimte te voorzien voor strategisch denkwerk en overleg met het oog op een tweejaarlijkse actualisering van het actieplan en een vijfjaarlijkse bijstelling van de strategie.

**Zorg in dat verband ook voor een betere data governance structuur en data governance processen.** De Werkgroep die de strategie en het actieplan voorbereidde, heeft met beperkte mensen en middelen haar mandaat ingevuld binnen de randvoorwaarden die werden gesteld. Maar de gevolgde werkwijze kende beperkingen die voor een groot deel de zwaktes in de strategie en het actieplan verklaren. De SERV schuift in dat verband enkele suggesties naar voren:

- Om niet alleen te zorgen voor procesmatige maar ook inhoudelijke coördinatie, is het wellicht noodzakelijk om hiervoor structureel mensen en middelen te voorzien bij Digitaal Vlaanderen en Statistiek Vlaanderen.
- Er wordt best verder nagedacht over de rol en het mandaat van de vertegenwoordigers van de beleidsdomeinen om binnen hun beleidsdomein informatie te verzamelen en om synergiën te faciliteren. De Amerikaanse datastrategie biedt ter zake een interessant model (zie bijlage 3).
- Er is ook denkwerk nodig over de rol van het Stuurorgaan en de werkgroep Datamanagement bij de opvolging en de opmaak van toekomstige strategieën en actieplannen. Een grotere rol voor de VSA en meer afstemming tussen de VSA en Digitaal Vlaanderen lijken noodzakelijk om de focus voldoende te leggen op datastrategie (versus datamanagementstrategie) en op datagedreven beleidsondersteuning (versus datagedreven dienstverlening).

**Neem bijkomende gezamenlijke acties gericht op datagedreven beleidsondersteuning.** Dat is nodig om te zorgen voor meer evenwicht tussen datagedreven dienstverlening en datagedreven beleidsondersteuning. Acties waar de SERV onder andere aan denkt – naast degene vermeld in deel 4 van dit advies – zijn:

- De operationalisering van de aangekondigde beleidsinformatiedatabanken (cf. art. III.113/3 Bestuursdecreet);
- Verdere stappen richting *anticipatory governance* (OESO 2019, p. 18-27). Dat moet ervoor zorgen dat via data-analyse en datagedreven scenariostudies toekomstige uitdagingen, risico's noden en behoeften in kaart worden gebracht;
- Acties om Vlaamse en lokale instanties bij te staan op het van een datagedreven beleidsondersteuning, bv. het organiseren van de gezamenlijke aankoop van infrastructuren en software in dat verband, fora en platformen voor het delen van goede praktijken, ondersteuning op het vlak van technieken voor het anonimiseren en aggregeren van data en van de productie van gepseudonimiseerde gegevens op verzoek van overheidsinstanties (cf. art. III.113, vierde lid, bestuursdecreet, 2018).
- Acties gericht op meer gestroomlijnde beleidsinformatie aan de lokale besturen op het vlak van vindbaarheid en ontsluiting (bv. Gemeente-Stadsmonitor, de Provincie in cijfers, statistieken van de VSA over lokale besturen, federale beleidsinformatie).
- Meer ruimte om – binnen een gepast privacykader – te experimenteren met data;

- Een (breder) digitaliseringstoets die – op het vlak van data – reeds in de beleidsvoorbereiding inzicht geeft in welke data nodig is, verwerkt moet worden en via welke technologieën. Zo'n digitaliseringstoets – waar men bv. bij WSE werk probeert van te maken – houdt ook rekening met databeschikbaarheid en de tijd die nodig is voor het doorlopen van privacyprocedures, het opzetten van datastromen en het maken van datakoppelingen ...

## 3.2 Intensiveer de link tussen strategie en acties

### Vaststellingen

**Het data-actieplan 2022 is een erg operationeel document.** Het bevat zoals vermeld 202 acties. De meeste zijn erg operationeel. Van de 202 acties zijn er 107 te catalogeren als meer operationele acties en 95 als meer strategische acties (zie onderstaande tabel). Het gaat bovendien vooral om het samenbrengen van de diverse acties zoals die bottom-up werden aangereikt. Ze werden vervolgens gestructureerd rond de vier actiedomeinen van de Vlaamse datastrategie. Maar een echte doorvertaling van de strategie lijkt te ontbreken. De strategie is met andere woorden niet structurerend geweest om te bepalen waar de focus ligt of in welke mate de acties tegemoet komen aan de vastgestelde uitdagingen en ambities.

**Tegelijk is het actieplan niet steeds concreet.** Er zit nu zeer veel variatie op de acties. Sommige zijn erg concreet, andere eerder vaag (bv. nr. 4,27; 5,12). Het actieplan bevat nu ook geen duidelijk omschreven performance indicatoren (KPI) of een tijdsplan per actie. Het is ook onduidelijk welke acties in 2022 zullen gefinaliseerd worden en welke doorlopend zijn. Verscheidene acties zijn doorlopend (bv. acties nr. 4,37; 4,38); voor andere acties is het onduidelijk wat de status is (bv. in onderzoek, uitvoerend, geïmplementeerd) (bv. acties nr. 2,29; 5,7; 5,9).

**Verscheidene acties zijn zeer gelijklopend.** De bottom-up bevraging zorgde ervoor dat sommige acties erg gelijklopend zijn. Voorbeelden zijn de diverse acties rond (open) dataportalen (zie acties nr. 2,14; 3,1; 3,11; 3,30), datageletterdheid (zie verder onder cultuur, organisatie en coördinatie), indicatoren (zie acties nr. 3,5; 3,15; 4,17), datacatalogi (zie acties nr. 1,4; 3,29; 3,30; 3,42; 4,4; 4,35; 4,37; 5,14).

**De opvolging is onduidelijk.** Zowel de datastrategie als het data-actieplan zijn weinig concreet over het opvolgingsproces. De nota van de Vlaamse Regering geeft ook een rol aan het CVOS in de opvolging van het data-actieplan, terwijl die rol komt niet terugkomt in de datastrategie en het actieplan. Het INSPIRE-actieplan en open data actieplan werden meegenomen in het data-actieplan maar blijven hun eigen dynamieken blijven behouden, wat de doelstelling om tot synergiën te komen mogelijk beperkt.

### Aanbevelingen

**Leg meer nadruk op het bewerkstelligen van een data governance.** Het data-actieplan zou een beter onderscheid tussen governance en management moeten maken. Veel actiepunten hebben betrekking op management. Zie bv. initiatieven met betrekking tot OSLO (16 van de 202 acties). Dit zijn goede acties, maar ze zijn niet op hun plaats in een data-actieplan bij een

datastrategie. Dat zou eerder acties moeten bevatten over de bouwblokken van data governance die er nog niet zijn (zoals bv. actie nr. 1,25). In het toewerken naar de beoogde TO BE situatie kan een datastrategie wel al een overzicht geven van wat er wel al is (zoals bv. actie nr. 1,20 over de ontwikkeling, adoptie en ondersteuning van datastandaarden). Een datastrategie kan eveneens de prioriteiten in verband met standaarden bepalen.

**Bepaal prioriteiten en geef duidelijkheid over de timing en beoogde resultaten.** Het is nu onduidelijk welke acties prioritair zijn. Het ontbreken van KPI's en tijdsplanningen zorgt voor weinig duidelijkheid over de achterliggende doelstellingen van de acties en over wanneer een actie de beoogde effecten bereikt. De voortgangsrapportage van de Nederlandse datastrategie is wat dat betreft transparanter opgesteld.

**Benut synergiën tussen gelijkaardige acties.** Ook op het vlak van de onderlinge samenhang tussen de diverse acties is duidelijk nog winst mogelijk. Er zijn duidelijk opportuniteiten om verder af te stemmen en samen te werken. De Vlaamse overheid is zich daar ook van bewust aangezien er een expliciet opdracht werd gegeven om synergiën te zoeken tussen de onderdelen van het huidige data-actieplan. De samenhang toont ook de noodzaak aan strategische oriëntatie en keuzes op niveau van de hele Vlaamse overheid. De Nederlandse Interbestuurlijke Datastrategie bv. schuift gemeenschappelijke datacatalogi naar voren, gekoppeld aan het centrale dataportaal [data.overheid.nl](http://data.overheid.nl) (zie Bijlage 3: Buitenlandse voorbeelden).

**Vermijd onnodige compartimentering.** Cybersecurity-verbetertrajecten bijvoorbeeld worden nu per doelgroep aangepakt (bv. VLAIO met bedrijven maar niet met social-profit ondernemingen). Dat lijkt weinig efficiënt. Dataveiligheid is immers een generiek thema en een fundamentele bedreiging voor alle organisaties.

**Zorg voor een proces dat ook de opname van nieuwe acties stimuleert.** Het actieplan 2022 bevat vooral lopende of reeds geplande acties. Met name 161 van de 202 acties of 80% lopen al; 41 van de 202 of 20% moeten nog opgestart worden. Het actieplan bevat onder de lopende acties ook sommige die reeds operationeel lijken (bv. acties nr. 2,12; 3,12; 3,13). Het volgende actieplan moet volgens de SERV ook nieuwe acties opleveren. Digitalisering en datagedreven werken kennen namelijk geen horizon, maar vergen constante adaptatie en nieuwe iteraties. De SERV suggereert daarom een rapportageverplichting voor de entiteiten zodat acties die verband houden met de Vlaamse datastrategie onmiddellijk in het actieplan worden opgenomen. Dit zal de mogelijkheid om synergiën creëren vergroten.

### 3.3 Stimuleer en ondersteun beleidsdomeinen en entiteiten

#### Vaststellingen

**Het data-actieplan geeft een zeer gevarieerd beeld van de beleidsdomeinen.** Die variatie zit zowel in het aantal acties als in de aard van de acties (zie tabel).

## Aantal acties per beleidsdomein

Thema	CJSM	EWI	LV	MOW	OMG	OV	WSE	WVG	KBBJ*	DV & VSA	Totaal
Totaal	14	12	2	1	30	1	20	20	17	85	202

**De variatie duidt wellicht op grote maturiteitsverschillen op het vlak van databeleid.** Sommige beleidsdomeinen lijken veel verder te staan dan andere. Een aantal onder hen (of hun individuele instanties) heeft of werkt aan een eigen datastrategie (voor evidence-informed beleid) (bv. WSE, OMG, WVG), maar dit komt niet duidelijk naar voren uit het data-actieplan.

**Voor sommige andere beleidsdomeinen bevat het actieplan erg weinig acties (MOW, OV, LV), al bekend dat niet noodzakelijk dat er geen databeleid is.** Het kan ook betekenen dat het in de Vlaamse context moeilijk blijft om iedereen mee te krijgen in een meer centraal gecoördineerde aanpak. Het data-actieplan geeft in elk geval een vertekend beeld, want niet alle acties die beleidsdomeinen op het vlak van data nemen zijn erin opgenomen, zoals bv. de initiatieven rond digitale transformatie van de gezondheidszorg (eHealth). In die zin maakt het huidige data-actieplan het moeilijker om opportuniteiten tussen beleidsdomeinen te identificeren.

## Aanbevelingen

**Stimuleer en begeleid de beleidsdomeinen meer.** De SERV is voorstander van een meer proactief beleid om entiteiten te stimuleren en te ondersteunen om een eigen datastrategie en -beleid te ontwikkelen, en om data meer te delen. Die eigen strategie zou zich moeten inschrijven in de ambities van de Vlaamse datastrategie, tegelijk moeten zorgen voor het nodige maatwerk zodat entiteiten eigen accenten kunnen leggen én onderlinge samenwerking bevorderen gelet op de interdependenties tussen beleidsdomeinen in het kunnen realiseren van hun eigen datastrategieën.

**Dat moet ertoe leiden dat elk beleidsdomein stappen zet naar een datagedreven beleid en overheid.** Het gaat dan onder andere om:

- *een cultuur van data-uitwisseling en datadeling* binnen het eigen beleidsdomein, met andere beleidsdomeinen en met andere bestuursniveaus;
- *een gebruikers- en samenwerkingsgerichte houding* en dus een holistische opvatting over de overheid en over het belang en potentieel van data voor de overheid en de samenleving. Het gaat onder andere over een houding die inzet op het 'once only'-principe toepassen en voor 'omnichannel' gaat om soepel gebruik van data door verschillende partijen in hun eigen geprefereerde kanalen mogelijk te maken;
- *de aanwezigheid van een visie, beleid en structurele aanpak* rond 'evidence-informed policy making' via een datastrategie in elk beleidsdomein (naast en in het verlengde van de voortdurend te actualiseren Vlaamse datastrategie), duidelijke rollen en aandacht voor competentie-, capaciteits- en kennisopbouw doorheen alle geledingen van de organisatie (bv. via een leer- of kennisagenda);
- *de aanwezigheid van mechanismen die zorgen voor systematische verbetering* met inbreng van buitenaf, via bv. structureel overleg tussen overheid, data scientists (of ontwikkelaars),



onderzoekers en andere gebruikers (zoals sociale partners, middenveld, ondernemingen, burgers ...) en een continue feedbackloop over wat men met de data kan doen en welke verdere stappen men kan zetten.

**Zorg voor meer incentives voor entiteiten om hun datagedreven werking te versterken.** In het data-actieplan 2022 staan heel wat centrale initiatieven (zie tabel). Maar de meest zijn erg instrumenteel. Het is meestal niet duidelijk wat nu echt gezamenlijk is. En vooral: slechts enkele acties zijn gericht op het strategisch en beheersmatig stimuleren en ondersteunen van de entiteiten (zie verder, deel 3.4 Cultuur, organisatie en coördinatie). Nochtans stelt de Vlaamse datastrategie dat men centraal wil inzetten in op wat entiteiten kan ondersteunen om informatiebeheer meer professioneel aan te pakken. Men wil tevens een kader bieden voor het verder verfijnen van een datastrategie binnen elk beleidsdomein/entiteit. Die ambitie wordt niet echt vertaald in het actieplan. Er staan geen acties in het data-actieplan om dit te bewerkstelligen.

#### Aantal centrale acties per thema in het Vlaamse data-actieplan 2022

Thema	AGO	DV	VSA	DV/VSA	Totaal
Algemeen kader: de centrale dienstverlening verduidelijken		4			4
Algemeen kader: een gedeeld begrippenkader installeren		1			1
Data governance: processen professionaliseren		2			2
Data governance: inzicht in bruikbaarheid van data verhogen		3			3
Data governance: kwaliteit van data verbeteren		12	1		13
Datageletterdheid: bewustzijn, draagvlak en kennis uitbreiden	3	3	3	1	10
Datageletterdheid: capaciteit opschalen			1		1
Datageletterdheid: vaardigheden verbreden en verdiepen	5		3		8
Ecosysteem: juridische onderbouw transparanter maken		1			1
Ecosysteem: beschikbaarheid, vindbaarheid, toegankelijkheid		8	5	1	14
INSPIRE: centrale dienstverlening		2			2
INSPIRE: betere beschikbaarheid van data		2			2
INSPIRE: betere kwaliteit van data		4			2
INSPIRE: Betere toegankelijkheid van data		4			4
Open Data: grotere beschikbaarheid van Vlaamse open data		3	1	1	5
Open Data: hogere bruikbaarheid van Vlaamse open data		19	1		20
<b>Totaal</b>	<b>8</b>	<b>66</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>92</b>

**Versterk de data governance structuur.** Het toenemende belang van data binnen de overheid, zowel op het vlak een datagedreven dienstverlening als een datagedreven beleidsondersteuning noodzaakt aanpassingen aan de data governance structuur. De oproep van de SERV en de VLIR (2021) bevatte de aanbeveling om – voor zover ze er nog niet over beschikken – *Chief Data Officers* in ieder beleidsdomein in te voeren in navolging van goede praktijken uit de Verenigde Staten (United States Congress, 2019). Een datagedreven overheid noodzaakt namelijk professionele profielen die hiermee voldoende bezig kunnen zijn. Ook de Duitse datastrategie streeft ernaar om in ieder ministerie een *chief data officer (of chief data scientist)* in te stellen, die nauw samenwerkt met de *open data officer* en *data protection officer*. De strategie roept ook op om in ieder

ministerie datalaboratoria en waar relevant onderzoeksinfrastructuren op te richten (Bundesregierung, 2021).

**Geef de centrale instanties een sterkere regierol.** Het gaat dan om DKBUZA, de Vlaamse Statistische Autoriteit, Digitaal Vlaanderen en het Agentschap Overheidspersoneel. De vraag naar een sterkere rol betreft het promoten van een data- en evidencecultuur binnen de Vlaamse overheid, het bevorderen van de datamaturiteit een strategische aanpak in alle entiteiten, het opzetten, uitwisselen en coördineren van databanken en beleidsinformatie, het organiseren van opleidingen, het verzekeren van de nodige cybersecurity, het zoeken naar synergiën tussen acties enz.

**Bekijk en verspreid goede voorbeelden.** Beleidsdomeinen die vooroplopen kunnen hun aanpak en ervaringen delen (zie in dit verband de Bijlage 2: Data-ecosysteem en datastrategie WSE met een beschrijving van de datastrategie en datagovernance in WSE, zie hierover tevens de [SERV-nota](#) 'Betere overheidsdata voor evidence-informed arbeidsmarktonderzoek en -beleid). Zulke benchlearning kan ook structureel worden georganiseerd, al dan niet in samenwerking met Audit Vlaanderen dat een traditie heeft op het vlak van maturiteitsbeoordelingen. Ook andere landen kunnen inspiratie bieden voor een groeitraject. Ter illustratie kan worden verwezen naar de Verenigde Staten. De [Foundations for Evidence-Based Policymaking Act](#) verplicht overheidsinstanties onder andere om elke vier jaar een capaciteitsbeoordeling te maken (Capacity assessments) en elke vier jaar tevens een leeragenda op te stellen met sleutelvaardigheden en -competenties en benodigde opleidingen en loopbaantrajecten (learning agendas) (United States Congress, 2019).

## 3.4 Organiseer meer externe samenwerking en overleg

### Vaststellingen

**Er was bij de opmaak van de datastrategie en het actieplan weinig interactie met externe gebruikers en experts.** De Vlaamse datastrategie benadrukt het belang om flexibel en snel maatschappelijke noden en beleidsprioriteiten te ondersteunen met data. Er is ook de ambitie om meer gericht samen te werken binnen de overheid en met maatschappelijke actoren. Toch verliepen de discussies en uitwerking van de datastrategie en het actieplan 2022 vooral intern. Dat was een bewuste keuze. Men wilde vooral een 'inside-out' blik om het draagvlak bij de beleidsdomeinen te verzekeren en te versterken. De 'outside-in' blik was vrij beperkt. Het ging onder andere om input van de relancecomités, overleg met de lokale besturen en terugkoppeling naar het eerdere SERV-advies. Voor de verdere stappen is dat niet voldoende. Ook datastrategieën buiten de overheid worden steeds meer co-creatief ontwikkeld, zoals bv. in de financiële sector.

**Ook in het actieplan zelf is de aandacht voor (structureel) overleg met stakeholders erg beperkt.** Slechts een beperkt aantal actiepunten gaat daarover (zie acties nr. (1,24); 2,2; 2,13; 3,22; 3,23; 3,26; 3,48 (een belangrijke en goede actie); (4,8); 4,27; 5,7; 5,10; 5,15; 5,21; 5,26). Een deel van de acties die gaan over overleg zijn overigens zeer specifiek en weinig structureel. Bijvoorbeeld de community werking rond het belang van datastandaarden (OSLO) voor open data

(actie nr. 5,9) en de informatie- en feedbacksessies in het kader van de evaluatie van de INSPIRE-richtlijn (actie nr. 6,20).

**Daarnaast komt interbestuurlijke samenwerking weinig aan bod.** Het gaat dan over afstemming en samenwerking met de federale overheid enerzijds en met de lokale besturen anderzijds. Niet meer dan vijf actiepunten vermelden de lokale besturen (acties nr. 1,25; 2,17; 2,18; 3,24; 5,7) en slechts vier actiepunten gaan over samenwerking met de federale overheid (acties nr. 3,49; 4,27; 4,31; 5,11). Drie daarvan zijn goed en nodig, maar zeer algemeen: het plegen van regelmatig overleg tussen bronbeheerders, samenwerking in ICEG rond semantische standaarden, het verbeteren van de open data maturiteit. Eén gaat over het terugkoppelen van de VSA naar het Interfederaal Instituut voor de Statistiek (IIS) in verband met de governance van verkeersstromen.

**Nochtans is interbestuurlijke coördinatie en uitwisseling van data cruciaal.** Het is geen toeval dat de Interbestuurlijke Datastrategie Nederland juist dit element benadrukt. Ook de VVSG onderstreepte het belang van goede samenwerking tussen lokale, Vlaamse en federale instanties (VVSG, 2021).

**Lokale besturen hebben een belangrijke rol in het data-ecosysteem.** Ze zijn bv. voor verschillende gegevensbronnen gegevensinitiator. De lokale besturen zijn ook belangrijke partners om bv. het potentieel van sensordata te ontgrendelen. Het regeerakkoord wil dat alle Vlaamse entiteiten, in nauwe samenwerking met de lokale besturen, data optimaal poolen, gebruiken en openstellen, met respect voor privacy en vertrouwelijkheid. Deze doelstelling is nog te weinig terug te vinden in het data-actieplan.

**Afstemming en samenwerking met het federale niveau is eveneens cruciaal.** Daarvoor zijn er meerdere redenen:

- Een gebruikersgerichte dienstverlening steunt op interbestuurlijke coördinatie. De Vlaamse overheid is in deze afhankelijk van de federale overheid. Ook voor de dienstverlening via de e-loketten (Mijn Burgerprofiel, het e-Loket voor ondernemers en het Verenigingsloket) is verdere samenwerking met de federale overheid nodig om federale data te ontsluiten naar de gebruikers.
- Een vlottere data-uitwisseling noodzaakt samenwerking op het vlak van juridische interoperabiliteit. Er bestaan minstens acht verschillende kaders voor authentieke gegevensbronnen in België, naast individuele wetgeving (Wouters & Crompvoets, 2020). Dit bemoeilijkt een efficiënte en effectieve datagovernance, in het bijzonder voor de lokale besturen en de Vlaamse instanties die tot meerdere werkingsgebieden behoren.
- Belangrijke databronnen zitten op het federale niveau. De Vlaamse overheid is ook afhankelijk van federale informatie (bv. statistische data, indicatoren enz.) om evidence-informed te werken. Data en informatie vanuit instanties zoals de Nationale Bank en Federaal Planbureau maken nog te weinig regionale (en waar nuttig lokale) analyses. Op het vlak van administratieve data en statistische data zijn er nog verschillende data-lacunes (zie SERV, 2022).

## Aanbevelingen

**Zorg voor een sterkere betrokkenheid van gebruikers en externe expertise bij de opmaak en opvolging van strategieën en actieplannen.** Co-creatie zorgt ervoor dat datatoepassingen tegemoet komen aan de noden van gebruikers. Dat komt ook de adoptie ten goede (Mureddu, Osimo, Kenny, Upson, & Peristeras, 2022). De SERV pleitte in voorgaande adviezen steeds voor een structurele betrokkenheid van stakeholders uit de maatschappelijke vijfhoek. Die is op meerdere vlakken nodig: zowel voor de opvolging en verbetering van de overheidsbrede strategie en actieplannen; op niveau van de eigen datastrategie van de beleidsdomeinen; als voor de co-creatieve uitrol van specifieke acties. Dat laatste vergt eerder maatwerk, zowel wat actoren als methoden betreft, mee gebaseerd op stakeholdermapping. Daarnaast hebben sommige beleidsdomeinen zoals WSE een sterke traditie van overleg met stakeholders (zie ook Bijlage 2: Data-ecosysteem en datastrategie WSE). Zij kunnen als inspiratie dienen voor het organiseren van betrokkenheid op niveau van de datastrategie van een beleidsdomein (zie ook verder).

**In het bijzonder is ook een goed overleg met de onderzoekswereld van belang.** Wetenschappelijke steunpunten die taken voor de overheid uitvoeren, moeten bv. ook de richtlijnen en principes vanuit de Vlaamse overheid rond Open Data of Data Governance volgen. Een specifiek knelpunt dat overleg met onderzoekers noodzaakt betreft de eigendom van onderzoeksdata in de context van wetenschappelijke samenwerking. Als data na afloop van door de overheid gefinancierd onderzoek exclusief eigendom wordt van de overheid, heeft dat vaak als negatief gevolg dat de data niet langer beschikbaar zijn voor de kennisinstellingen zelf om verder onderzoek op te doen. Om AVG-conform te handelen moet bij dergelijke onderzoeksprojecten bovendien expliciet aan de respondenten worden gemeld dat de individuele data aan de overheid worden bezorgd, of zelfs als open data zullen online gezet worden, waardoor de bereidheid tot participatie aan onderzoek kan afnemen. Hier komt via overleg best een gedifferentieerde aanpak tot stand die stoelt op het principe van 'as open as possible, as closed as necessary' (zie ook VLIR, 2018).

**Maak werk van het aangekondigde opvolgingscomité.** De SERV verwelkomt in dat verband de oprichting van het opvolgingscomité dat door de minister-president in het vooruitzicht werd gesteld. Dat zou bestaan uit afgevaardigden van (onder andere) de SERV en de VLIR. Het comité zou functioneren naar analogie met de Task Force Vlaamse Veerkracht (waarin naast de SERV ook het Economisch Relancecomité, het Maatschappelijk Relancecomité en het klimaatpanel vertegenwoordigd zijn) en fungeren als toetsingskamer voor de digitale plannen van de Vlaamse Regering. De minister-president wil deze toetsingskamer er mee over laten waken dat de aanbevelingen van SERV en VLIR in het Vlaamse digitale beleid verankerd worden. Ook het [Kenniscentrum Data en Maatschappij](#) zou hier best deel van uitmaken.

**Vergroot de interbestuurlijke samenwerking.** Digitaal Vlaanderen pleegt regelmatig overleg met federale bronbeheerders (actie nr. 4,27), maar een intensiever interbestuurlijk overleg met de federale overheid is nodig. De SERV vraagt in dat verband aan de Vlaamse Regering om de nood aan een interbestuurlijke datastrategie te agenderen op het Overlegcomité. De SERV vraagt niet enkel meer aandacht voor een betere data-uitwisseling (bv. het stroomlijnen van juridische kaders, het volledig uitvoeren van het BeSt-Add samenwerkingsakkoord). Ook meer samenwerking op het vlak van datagedreven beleidsondersteuning is nodig. Hier is er nog ruimte om de

institutionele capaciteit inzake studiewerk met elkaar te verbinden en te versterken, bv. door het maken van regionale (en lokale) analyses ab initio (bv. door het federale Planbureau en de Nationale Bank). Er is ook nood aan meer structureel overleg met de lokale besturen, bv. over ondersteuning inzake lokale datastrategieën en datagedreven lokale overheden.

## 3.5 Maak de financiering transparanter

### Vaststellingen

**Er is weinig transparantie over de ingezette financiële middelen.** De Vlaamse datastrategie en het data-actieplan hebben geen eigen financiering. Die volgt uit de algemene werkingsmiddelen en toelagen aan de individuele instanties. Sommige (delen van) acties steunen ook op financiering via VRD 2 of worden gefinancierd vanuit de relancemiddelen van het Relanceplan Vlaamse Veerkracht.

**Het gebrek aan duidelijkheid maakt het moeilijk om de slaagkansen in te schatten.** De vraag blijft in welke mate de beschikbare financiële middelen een beperking vormen voor de ambities van de datastrategie en het data-actieplan. Sommige middelen zijn ook tijdelijk. In sommige beleidsdomeinen wordt nu relancemiddelen ingezet om bv. het Open data-verhaal vorm te geven. Als die relancemiddelen wegvallen is hier structureel/regulier budget voor nodig. In dat kader is het delen van (open) dataportalen en software (Tableau, Snowflake, ...) wellicht kostenbesparend, maar die opportuniteiten worden nog niet benut. Elke entiteit draagt nu die (zware kosten) zelf.

### Aanbevelingen

**Voeg een actie toe rond de uitwerking van een duurzaam financieringsmodel voor data.** Momenteel bestaat zo'n duurzaam financieringsmodel niet. Nochtans is hier behoefte aan, zowel binnen Vlaanderen als interbestuurlijk (zie ook Wouters & Crompvoets, 2020). Een financieringsmodel is nodig opdat authentieke gegevensbronnen hun verplichtingen ten aanzien van andere instanties kunnen vervullen, zonder daarvoor budgettair benadeeld te worden. Hetzelfde geldt voor het ter beschikking stellen van open data. Te hoge kosten voor het opzetten van nieuwe datastromen en de keuze voor cofinanciering van nieuwe datastromen kunnen leiden tot strategisch ontwikkelingsgedrag. Instanties gaan dan namelijk wachten tot een andere instantie hun vooraf gaan, of vinden de kosten voor datastromen met kleinere volumes te hoog. Tegelijkertijd zijn een goede monitoring en eventueel negatieve prikkels wel nodig om overmatig gebruik tegen te gaan.

**Verzeker de duurzame financiering van acties gefinancierd uit Vlaamse Veerkracht.** Voor sommige acties voorziet de Vlaamse Regering zoals vermeld extra middelen via het Relanceplan Vlaamse Veerkracht. Een voorbeeld is actie nr. 3,45. Die gaat over de rol van de VSA om steekproeven te trekken op basis van Rijksregisterdata en om microdata te koppelen, en daaraan gekoppeld het Statistisch Datawarehouse, S-DWH. Hier is het volgens de SERV belangrijk dat de Vlaamse Regering engagementen neemt die een duurzame financiering waarborgen.

**Zorg voor een (gedeeltelijk) gezamenlijk (investerings-)budget.** Zo'n budget zou een belangrijke incentive kunnen zijn. Het zou de kansen voor samenwerking en voor het verhogen van de datamaturiteit sterk kunnen verhogen. Een mogelijke piste is dat de Vlaamse Regering net als bij Vlaanderen Radicaal Digitaal een budget ter beschikking stelt voor centrale en gezamenlijke initiatieven. Zo'n instrument voor een bottom-up en interactief strategische management kan instanties aansporen om op zoek te gaan naar gezamenlijke meerwaarde.

**(Her)bekijk formules voor cofinanciering vanuit gedeelde datanoden.** Om een evenwicht te vinden tussen de vele datanoden en de financiële en de organisatorische capaciteit van de overheid kunnen vaak voorkomende, zeer specifieke data-aanvragen en datakoppelingen bv. gerealiseerd worden via cofinanciering of versterkte samenwerking met onderzoekers en mogelijk private instanties. Via bestaande financiële instrumenten en mogelijk een cofinanciering tussen de betrokkenen kan deze infrastructuur aangewend worden om onderzoeksvragen of beleidsvragen te beantwoorden. Door datanoden goed in kaart te brengen (wat het data-actieplan met actie nr. 3,48 tevens beoogt) kan de financiële kost beter gespreid worden.

## 4. Toetsing aan de eerdere adviezen

De SERV formuleert hierna enkele aanvullende inhoudelijke opmerkingen over de Vlaamse datastrategie en het data-actieplan. Dat gebeurt op basis van de het SERV 'data-advies' en het gezamenlijke advies van de SERV en de VLIR. Ze betreffen:

- De beschikbaarheid van kwaliteitsvolle data
- Gebruik, vindbaarheid en ontsluiting van data
- Gebruiksvriendelijkheid van privacyprocedures en ethische omgang met data
- Cultuur, organisatie en coördinatie

### 4.1 Beschikbaarheid van kwaliteitsvolle data

**De kwaliteit en beschikbaarheid van de data verhogen moet een belangrijke doelstelling zijn voor het databeleid.** De COVID-19-pandemie heeft het belang van real-time data en evidence-informed beleid onderstreept en illustreerde duidelijke de bestaande knelpunten. Ook de Vlaamse Brede Heroverweging heeft aangetoond dat de beschikbaarheid van prestatie-informatie nog ondermaats is. De data zijn vandaag niet altijd toereikend voor onderzoekers of beleid. Pijnpunten zijn: ontbrekende data, vertraging op de data, datakoppelingen die niet snel mogelijk of te laattijdig zijn, data die te weinig toegankelijk zijn voor beleid en onderzoek of die zware en tijdrovende procedures kennen enz. Er lijken ook steeds meer drempels te worden ingebouwd om de overheidsdata nog te delen met onderzoeksinstellingen. Dit kan leiden tot minder gepaste beleidsbeslissingen en het noodgedwongen bijstellen van onderzoeksambities.

**Het actieplan 2022 bevat enkele belangrijke of interessante acties op het vlak van databeschikbaarheid en datakwaliteit.** Het gaat zowel om centrale acties als acties op niveau van de entiteiten (zie Bijlage 1: Thematische indeling van de acties).

**Er ontbreken echter maatregelen om structureel te werken aan het opsporen, prioriteren en wegwerken van datalacunes en kwaliteitsgebreken.** Dat is belangrijker dan een lijst opmaken van gebreken en datalacunes. Voor iedere gesignaleerde datalacune moeten kosten en baten goed worden afgewogen. De gesignaleerde datalacunes zijn immers divers. Soms gaat het om data van dienstverleningsprocessen en soms om een combinatie van die data met socio-economische data. De lacunes komen ten dele ook voort uit vragen die specifieke onderzoekers hebben, maar die zijn niet noodzakelijk allemaal even prioritair in het licht van hun meerwaarde op vlak van beleidsinformatie en gelet op de financiële en organisatorische capaciteit van de overheid. Daarnaast moet ook gekeken worden naar de administratieve lasten voor alle betrokken partijen die gepaard gaan met de verzameling van de data. Dat geldt ook voor vragen naar real-time data omdat het verzamelen ervan duur is.

**Zo'n structurele aanpak moet input van en overleg met onderzoekers, data scientists (of ontwikklers), beleidsmakers, sociale partners en andere datagebruikers organiseren.** Het is belangrijk om daar de onderzoekswereld beter bij te betrekken om te vermijden dat die strategieën worden uitgetekend door actoren die geen of te weinig voeling hebben met onderzoek en

(nieuwe) drempels tussen overheid en onderzoek ontstaan. De kwaliteit van de data kan verbeteren door een systematischer gebruik van datastandaarden, gevalideerde methodologieën en laagdrempelige procedures om terugkoppeling door onderzoekers over fouten in de data te organiseren.

**De opmaak en handhaving van gezamenlijke acties rond datakwaliteit en metadatering zijn wenselijk.** De datastrategie wijst terecht op het belang van datakwaliteit (pp. 31-33) en metadatering (o.a. p. 33). Toch ontbreken concrete gezamenlijk acties hieromtrent, bv. om de minimumvereisten inzake databeheer gezamenlijk te bepalen en te handhaven. O.a. het protocol van Statistiek Vlaanderen over datakwaliteit (van statistische data) en de datakwaliteitsstrategie van het Departement WSE zouden een vertrekpunt kunnen vormen voor verdere initiatieven rond datakwaliteit. De data governance aanpak zou tevens processen moeten bevatten om deze minimumvereisten te handhaven. Het data-actieplan bevat ook goede acties rond metadatastandaarden (bv. acties nr. 4,35; 4,36; 4,37), maar het reikt weinig concrete acties aan om de kwaliteit van metadata te verhogen of een goed kwaliteitsbeheer van metadata te handhaven. Actie nr. 5,14 bv. handelt in het kader van open data wel over het bieden van ondersteuning via het metadata-center [metadata.vlaanderen.be](http://metadata.vlaanderen.be), handleidingen en het delen van beste praktijken. Toch rijst de vraag welke bijkomende instrumenten nodig zijn, zoals maturiteitsmetingen (van databronnen) en periodieke rapportage.

**Er zou ook meer met ‘use cases’ moeten worden gewerkt zodat het gebruik eerder dan de beschikbaarheid als dusdanig centraal komt te staan.** Verzamelen van de nodige data is belangrijk maar meer en meer wordt ook gewerkt op het gericht ontwikkelen van ‘use cases’. De klemtoon ligt dan op het gebruiksgericht inzetten van data in plaats van op het louter verzamelen. Dat kan ook gepaard gaan met het schrappen van onnodige data en het ontdubbelen van data. Data verzamelen – en zeker wanneer dat dubbelop gebeurt of de data weinig relevantie hebben – heeft immers ook een kostprijs voor overheden, bevrageden en op het vlak van energiegebruik van datacentra of zgn. ‘data lakes’.

**Kwaliteitsvolle data zijn ook nodig op het vlak van rapportage.** Die zijn essentieel opdat het parlement de regering kan controleren en in het kader van ‘open government’. Gezamenlijke acties zouden bv. nuttig zijn rond de rapportage van veelgevraagde data in parlementaire vragen (buiten subsidies, die door het subsidieregister zullen opgevangen worden).

## 4.2 Gebruik, vindbaarheid en ontsluiting van data

**Een grotere vindbaarheid en ontsluiting van de beschikbare data is een noodzakelijke voorwaarde voor een betere benutting van data in onderzoek en beleid.** Op deze vlakken zijn er eveneens meerdere knelpunten. Het is te weinig duidelijk welke data beschikbaar zijn. Het overzicht ontbreekt. Relevante datareeksen zitten versnipperd over entiteiten en bestuursniveaus. Het huidige aanbod aan open data is nog beperkt. De (inter)bestuurlijke uitwisseling van data is nog weinig uitgebouwd. De koppeling van data uit verschillende administratieve bronnen verloopt traag.



**Het is positief dat de datastrategie en het actieplan meerdere engagementen bevat om het aanbod, de vindbaarheid en de ontsluiting van data te vergroten.** Bijlage 1: Thematische indeling van de acties vermeldt enkele van deze belangrijke of interessante centrale acties in het data-actieplan 2022. Ook op niveau van de entiteiten zijn er ter zake in het data-actieplan enkele acties terug te vinden.

**Er is nood aan een visie ten aanzien van de (verschillende types) gebruikers van data.** Het zou goed zijn mocht de Vlaamse datastrategie enerzijds de rollen afbakenen van waaruit ze met data handelt en anderzijds de visie ten aanzien van data concreet richt op de verscheidene gebruikers.

- De Interbestuurlijke Nederlandse Datastrategie identificeert bv. een dienstverlenende rol, een beleidsmatige rol, een toezichhoudende rol, een uitvoerende rol en een faciliterende rol (Zie Bijlage 3: Buitenlandse voorbeelden).
- Ieder van die rollen heeft verschillende databehoeften. De OESO (2019) formuleert rollen zoals dataproducent, datacontroleur, dataverwerker, data-analist en beslissingsnemer. Er zijn meerdere voordelen aan het werken op basis van rollen:
  - Het geeft verder inzicht in data-opportunities en data-lacunes.
  - Het kan leiden tot betere inzichten in beste praktijken tussen overheidsinstanties die vanuit dezelfde rollen met data werken.
  - Voor ieder van de rollen kan in kaart worden gebracht welke data er vandaag zijn, door welke data de dienstverlening kan verbeteren en wie welke data heeft.
  - Beleidsdomeinen kunnen makkelijker gezamenlijke initiatieven opzetten voor de ontsluiting van data richting dezelfde types gebruikers.
  - Het maakt het eenvoudiger om opportuniteiten te identificeren voor overheidsinstanties met gelijkaardige rollen, waardoor datatoepassingen en datagedreven processen met het zicht op beleidsontwikkeling, beleidsimplementatie/dienstverlening, beleidsmonitoring en (ex post) beleidsevaluatie niet dubbel ontwikkeld moeten worden.
- Onder gebruikers vallen o.a. burgers, ondernemingen, verenigingen, academici, andere overheden enz. Hier is het van belang dat data waar mogelijk gebruikersgericht (met aandacht voor digitale inclusie) ter beschikking worden gesteld, afgetoetst aan de noden en voorkeuren van gebruikersgroepen via stakeholderoverleg. Zo verloopt de ontsluiting van data idealiter zoveel mogelijk op een interactieve manier, waarbij gebruikers autonomie krijgen om aan de slag te gaan met de gegevens die het best aansluit bij hun noden en voorkeuren..

**Interoperabiliteit is essentieel om de ontsluiting van data te verbeteren.** Die krijgt thans echter vooral een invulling vanuit semantische en technische interoperabiliteit. (o.a. actie nr. 1,20). Daarnaast zijn ook organisatorische interoperabiliteit, juridische interoperabiliteit en culturele interoperabiliteit van belang (Europese Commissie, 2017, 2021c). Veel problemen met betrekking tot semantiek hebben bv. aanknopingspunten met een gebrek aan juridische interoperabiliteit (wat een interbestuurlijke link heeft). Hier ligt volgens de SERV nog een opportuniteit om gezamenlijke acties te ondernemen om in de fase beleidsontwikkeling (bv. via ex ante beleidsevaluatie) reeds mogelijk problemen rond interoperabiliteit (in de fase van de beleidsuitvoering) op te sporen. In het verlengde van juridische interoperabiliteit ziet de SERV ook nog gezamenlijke acties rond machineleesbare wetgeving.

**Ook de datavindplaats is een belangrijk project.** Die moet de vindbaarheid van Vlaamse (overheids)data verhogen en ook interfederale koppelingen maken. Belangrijk is dat dit dataportaal een hoge toegevoegde waarde heeft en de belangrijkste datasets (eerst) ontsluit. De aangekondigde stappen om het Vlaamse Open Data Portaal te laten integreren met de datavindplaats zijn een stap vooruit. De vraag rijst wel of aparte dataportalen per instantie steeds zinvol zijn. Hier is eventueel een thematische en geïntegreerde aanpak te verkiezen [...]

**Er is meer nood aan sturing en promotie rond Open data.** Zowel de datakwantiteit als -kwaliteit is vandaag nog te laag. Op basis van de Vlaamse data inventaris kan men op Vlaams niveau per entiteit KPI's opstellen om de Open data deling te meten en de entiteiten zo te stimuleren om meer vaart te zetten achter hun Open data beleid en meer open data van hogere kwaliteit ter beschikking te stellen. Dat zou een grote driver moeten zijn binnen het data ecosysteem.

**Een vast aanspreekpunt voor beleidsmedewerkers, onderzoekers en private actoren is wenselijk.** Een SPOC kan een grote stap vooruit zijn om interne overheidsdata te ontsluiten en om externe data te koppelen (bv. interne datasets met de LFS-survey) en gepseudonimiseerd te ontsluiten. Dat kan de tijd die nodig is om de gepaste dataset te verzamelen aanzienlijk kan doen dalen. Zo'n partner begeleidt tevens data-aanvragers om privacy-procedures vlot te doorlopen (zie verder). Ook hier kan worden verwezen naar het CBS in Nederland als te volgen voorbeeld. Er is een geïntegreerde procesbegeleiding waardoor de tijd voor het hele aanleverproces (incl. de kruising en het anonimiseren van data) doorgaans één maand bedraagt.

**Voldoende aandacht moet gaan naar een betere (inter)bestuurlijke uitwisseling van data.** In eerste instantie is een goede afstemming nodig tussen instanties zoals de FOD Financiën, FOD BOSA, KSZ, het eHealth-platform, Statistiek Vlaanderen en Statbel om data meer gezamenlijk te ontsluiten of alvast parallelle kanalen te vermijden. Binnen Vlaanderen zou Statistiek Vlaanderen naast ontsluiting van geaggregeerde data en survey-data meer moeten inzetten op het verzamelen, integreren en ontsluiten van administratieve micro-data voor onderzoekers. De nieuwe rol van de VSA als TTP en de plannen voor een Statistisch Datawarehouse (S-DWH) met de extra budgetten vanuit het relanceplan kunnen hier een hefboom zijn. Zo'n S-DWH slaat de inkomende datastromen op, integreert en verwerkt ze en stelt ze extern beschikbaar als Vlaamse Openbare Statistieken, als interactieve data voor experts, als microdata voor onderzoek en geaggregeerd als open data voor iedereen. In haar rol als Trusted Third Party (TTP) zal de VSA geleidelijk aan een aanbod ontwikkelen om steekproeven te trekken op basis van Rijksregisterdata en om microdata te koppelen.

**Specifiek voor onderzoek moeten gestandaardiseerde infrastructuren vaak voorkomende datavragen kunnen opvangen.** De bedoeling is om zo data te integreren en te ontsluiten in formaten op maat van het beleid/de gebruikers zonder dat die er telkens zelf voor moeten instaan. Het gaat dus om (gekoppelde) databanken en gestandaardiseerde (continue) producten die voldoen aan de meest voorkomende vragen en behoeften. Dit kan de efficiëntie sterk verhogen. Op die manier moeten immers niet iedere keer opnieuw (complexe) data-aanvragen worden ingediend en behandeld. De schaarse capaciteit kan zo worden ingezet voor complexere aanvragen met een specifiek doel.

## 4.3 Gebruiksvriendelijkheid van privacyprocedures en ethische omgang met data

**De gebruiksvriendelijkheid van de privacyprocedures en de ethische omgang met data is eveneens een belangrijk thema.** Het vrijwaren van privacy is een belangrijke publieke waarde. Daarom zijn er terecht regels voor de verwerking van persoonsgegevens (AVG-regels). Wel kost het vandaag soms erg veel tijd en moeite om procedures voor data-aanvragen met persoonsgegevens te doorlopen.

**Gebruiksvriendelijkheid van privacyprocedures en ethische omgang met data.** Het data-actieplan bevat nu weinig acties rond privacy en informatieveiligheid. Nochtans zijn dit belangrijke thema's. De SERV ijvert voor interbestuurlijke afspraken met het oog op gebruikersgerichte en efficiënte machtigingsprocedures. Dat gebeurt best in nauw overleg met alle stakeholders, waaronder onderzoekers. Afstemming over de taakverdeling tussen nationale en regionale gegevensbeschermingsautoriteiten (GBA en VTC) dringt zich eveneens op. Daarnaast pleit de SERV voor een beleidskader voor verantwoord datagebruik zoals dat in vele andere landen is uitgewerkt.

**Efficiënte procedures om persoonsgegevens te verwerken zijn een essentiële voorwaarde voor een datagedreven overheidswerking.** De oproep van de SERV en VLIR (2021) maakte melding van verscheidene aandachtspunten zoals de lange procedures voor data-aanvragen, de bovenmatige inspanningen die nodig zijn om protocollen af te sluiten of machtigingen te bekomen, de (soms strategische) terughoudendheid om data te willen delen enz.

**Het data-actieplan zou hier meer aandacht voor moeten hebben.** Het bevat nu amper initiatieven rond privacy (acties nr. 3,19; 3,20; 3,34; 3,46; 5,4). Er zijn ook nauwelijks acties rond informatieveiligheid (in brede zin) (acties nr. 1,22; 5,25). De SERV vraagt in dat verband om de link tussen de Vlaamse datastrategie en de (acties van de) informatieveiligheidsstrategie te verduidelijken. Interbestuurlijk overleg is nodig om de privacyprocedures te vereenvoudigen vanuit een gebruikersgericht perspectief. Dit overleg zou ook moeten inzetten op het uitklaren van de taakverdeling tussen VTC en GBA. De Duitse datastrategie maakt bv. een specifiek actiepunt van een versterkte coördinatie van de nationale en regionale gegevensbeschermingsautoriteiten (Bundesregierung, 2021). Een voorstel voor verbeterde versterkte transparantie is om in de Datavindplaats op termijn ook de koppeling te maken met de privacyprocedures, DPO's, bevoegde privacyinstanties, evenals wie welke data waarom en onder welke voorwaarden met wie deelt.

**Een beleidskader voor verantwoord datagebruik is wenselijk.** Meerdere landen (bv. VK, NZ, IRL, CAN, SING) hebben zo'n kader vandaag. Het maakt rollen en principes expliciet rond data en voorwaarden voor datagebruik. Dat is ook belangrijk om de legitimiteit en het publiek vertrouwen te versterken (OESO 2019, p. 38). Het is alvast positief dat de Vlaamse datastrategie (p. 34) aanstipt om meer te communiceren naar stakeholders over o.m. het ethisch gebruik van data. Toch zijn bijkomende acties wenselijk, zo leert een vergelijking met Nederland:

- Zoals reeds vermeld lijkt een afwegingskader voor het gebruik van data in lijn met de Nederlandse Interbestuurlijke Datastrategie een nuttig instrument om de ethische omgang

met data te bevorderen. Zo'n kader richt zich idealiter ook tot de ethische omgang met Artificial Intelligence binnen datagedreven beleidsontwikkeling en dienstverlening.

- Een ethische omgang met data maakt ook de link met de beleidscyclus en vergt goede wet- en regelgeving. De Nederlandse Raad Van State (2021) formuleerde in dat verband een lijvig advies dat o.m. inzet op een mensgerichte benadering bij de inzet van ICT, het besteden van aandacht aan de digitale techniek en de wijze van verwerken, verzamelen en beheren van data in de fase van de beleidsontwikkeling, transparantie en afspraken met de private ICT-dienstenleveranciers die in de hedendaagse publieke administraties operationele en technische rollen op zich nemen bij de ontwikkeling en ondersteuning van ICT's.
- De Nederlandse AI-strategie Rijk 2021-2025 (CIO-beraad van de rijksoverheid, 2021) schuift bv. richtlijnen naar voren voor het gebruik van algoritmen en stelt een algoritmeregister in het vooruitzicht om transparantie te vergroten.
- Het Nederlandse programma 'Regie op Gegevens' kan inspireren om overheidsbreed acties te ondernemen rond burgers (en bedrijven) meer regie te geven over hun data (Rijksoverheid, 2022). Hier is volgens de SERV eveneens interbestuurlijke samenwerking wenselijk. Op die manier kan de Vlaamse overheid de beleidsintenties om via data datakluisen de privacy beter te beschermen en de regie in handen van de burger te geven (cf. de Europese Datastrategie i.v.m. het uitoefenen van rechten, p.9) verder uitwerken en coördineren (Vlaamse Regering, 2021). Het zou ook goed zijn toekomstige use cases op te nemen in het data-actieplan rond de persoonlijke datakluisen die een impact hebben op de publieke dienstverlening.

## 4.4 Cultuur, organisatie en coördinatie

**De cultuur en organisatie hangen nauw samen met het aspect data governance.** Entiteiten zijn soms nog te veel gericht op wat ze zelf met hun eigen data kunnen doen. Ze zien te weinig wat er allemaal mogelijk is met de data en onderschatten het maatschappelijke potentieel van brede datadeling (OESO, 2019). Het delen van data wordt dan gezien als een gunst, niet als een publiek goed dat het beleid en de samenleving ten goede komt. Gerichte initiatieven op het vlak van opleiding, organisatie en coördinatie kunnen helpen om die cultuur bij te stellen.

**Het data-actieplan bevat hierover diverse acties.** Het gaat dan onder andere over opleiding en vorming om de datageletterdheid en data-expertise binnen de Vlaamse overheid te vergroten. Positief is tevens dat sommige entiteiten acties vermelden om de data- en evidencecultuur te versterken. Voor voorbeelden wordt verwezen naar Bijlage 1: Thematische indeling van de acties.

**De belangrijkste bemerkingen en aanbevelingen inzake cultuur en organisatie kwamen hiervoor reeds aan bod.** De datastrategie en het data-actieplan bevatten veel centrale initiatieven maar weinig incentives voor entiteiten om hun datagedreven werking te versterken. De enige zijn de publicatie van het data-actieplan en de opvolging ervan door het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid, een actie om de open data maturiteit te verhogen ('om bij de jaarlijkse maturiteitsmeting door de Europese Commissie een hogere score te halen') en (enigszins versnipperde) acties rond opleiding en vorming om de datageletterdheid en data-expertise binnen de Vlaamse overheid te vergroten (zie ook verder). Nochtans zou een concreet kader voor een verantwoord datagebruik, opgesteld samen met stakeholders en verfijnd op niveau van het

beleidsdomein of overheidsinstantie kunnen bijdragen aan het maken van een cultuuromslag rond een datagedreven overheidswerking.

**Daarnaast is er wat onduidelijkheid over de taken van het zgn. Digitaal Transformatiebureau.** Dat werd in 2021 als afdeling bij Digitaal Vlaanderen opgericht. Het gaat volgens actie nr. 1,24 om een expertisecentrum om de globale maturiteit inzake digitale transformatie binnen de entiteiten van de Vlaamse overheid en de lokale besturen te verhogen. Een eerder antwoord op een [parlementaire vraag](#) was explicieter en stelde dat het Digitaal Transformatiebureau entiteiten van de Vlaamse overheid en de lokale overheden zal begeleiden in onder meer het uitwerken van een datastrategie aan de hand van referentiekaders en concrete actieplannen (Vlaams Parlement, 2022). Dit is nu niet op deze manier overgenomen in het actieplan.

**De aandacht voor datageletterdheid is positief, maar een ambitieuze en gecoördineerde aanpak ontbreekt nog.** Initiatieven rond datageletterdheid geven nu nog een versnipperde indruk. De tekst geeft ook een te high-level beeld over opleidingsbehoefte. Er zijn nog mogelijkheden om het opleidingsaanbod te stroomlijnen. Het is in dat opzicht goed dat Digitaal Vlaanderen en VSA inventariseren in 2022 de noden met betrekking tot opleidingsbehoeften die nog onvoldoende duidelijk gedefinieerd zijn inventariseren en die die bilateraal verder uitwerken (actie nr. 2,20). Het zou goed zijn om het Agentschap Overheidspersoneel daarbij te betrekken, zodat het overheidspersoneel een geïntegreerd zicht op de aangeboden opleidingen krijgt. De SERV vraagt ook om de datageletterdheid van beleidsmedewerkers te vergroten op vlak van het omgaan met data in het kader van enerzijds beleidsondersteuning en anderzijds dienstverlening. Hoewel het soms om dezelfde data gaat, noodzaken beide invalshoeken een andere aanpak. De oproep van de SERV en de VLIR (2021) stipte daarnaast aan dat datageletterdheid op alle niveaus nodig is. In die zin ontbreken momenteel nog acties voor het hoger management. Een ander aandachtspunt betreft het verkleinen van de kloof tussen beleidsmedewerkers en operationele en technische medewerkers (zie ook SERV & VLIR, 2021). Tot slot kan worden vermeld dat de Nederlandse datastrategie de lancering bevat van een Leer- en Expertisepunt Datagedreven werken (LED) alsook een versterkte samenwerking met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) op het gebied van datagedreven werken.

# Referenties

- Bundesregierung (2021). Datenstrategie der Bundesregierung. Geraadpleegd op <https://www.bundesregierung.de/breg-en/service/information-material-issued-by-the-federal-government/data-strategy-of-the-federal-german-government-1950612>
- Bryson, J. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review, Special Issue(December)*, S255-S267. Geraadpleegd op <https://www.jstor.org/stable/40984137>
- CIO-beraad van de rijksoverheid (2021). I-strategie Rijk 2021 – 2025. Geraadpleegd op <https://www.digitaleoverheid.nl/document/i-strategie-rijk-2021-2025/>
- Desmidt, S., & Voets, J. (2018). Strategisch management. In Bouckaert, G., Hondeghem, A., Op de Beeck, S., Ruebens, M., Verhoest, K., & Voets, J. (Red.). *Handboek Overheidsmanagement* (pp. 91-122). Brugge: Vanden Broele.
- Department for Digital, Culture, Media & Sport (2020). Policy paper. National Data Strategy. Geraadpleegd op <https://www.gov.uk/government/publications/uk-national-data-strategy/national-data-strategy>
- Departement WSE (2020). Naar een datagedreven DWSE.
- Europese Commissie (2017). European Interoperability Framework – Implementation Strategy. Geraadpleegd op [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2c2f2554-0faf-11e7-8a35-01aa75ed71a1.0017.02/DOC\\_3&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2c2f2554-0faf-11e7-8a35-01aa75ed71a1.0017.02/DOC_3&format=PDF)
- Europese Commissie (2018). Kunstmatige intelligentie voor Europa. Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0237&from=EN>
- Europese Commissie (2020a). Een Europese datastrategie. Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?qid=1593073685620&uri=CELEX%3A52020DC0066>
- Europese Commissie (2020b). Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on European data governance (Data Governance Act). Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020PC0767>
- Europese Commissie (2021a). Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain union legislative acts. Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0206>
- Europese Commissie (2021b). Voorstel voor een Verordening van het Europees Parlement en de Raad tot wijziging van Verordening (EU) nr. 910/2014 betreffende een Europees kader voor een digitale identiteit. Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021PC0281&qid=1639053609329&from=EN>
- Europese Commissie (2021c). Proposed European Interoperability Framework for Smart Cities & Communities (EIF4SCC). Geraadpleegd op <https://joinup.ec.europa.eu/collection/nifo-national-interoperability-framework-observatory/news/eif4sccsmart-cities-communities>
- Europese Commissie (2022). Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on harmonised rules on fair access to and use of data (Data Act). Geraadpleegd op <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/83521>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Harlow: Prentice Hall.

Knops (2021). NL DIGITAAL: Interbestuurlijke Datastrategie Nederland. Geraadpleegd op: <https://open.overheid.nl/repository/ronl-02c3c988-8a21-4d77-83ef-4055c4e22c31/1/pdf/kamer-brief-over-interbestuurlijke-datastrategie-nederland.pdf>

BZK (2021). NL Digitaal: Interbestuurlijke Datastrategie Nederland. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/10/31/nl-digitaal-interbestuurlijke-datastrategie-nederland>

Mureddu, F., Osimo, D., Kenny, A., Upson, M. & Peristeras, V. (2022). Fostering a Data-Centric Public Administration: Strategies, Policy Models and Technologies. Y. Charalabidis, L. S. Flak, & G. Viale Pereira (Red.). *Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation, Public Administration and Information Technology* 38 (pp. 217-244). Cham: Springer. Geraadpleegd op [https://doi.org/10.1007/978-3-030-92945-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-92945-9_9)

OESO (2019). A data-driven public sector – Enabling the strategic use of data for productive, inclusive and trustworthy governance. Geraadpleegd op [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/a-data-driven-public-sector\\_09ab162c-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/a-data-driven-public-sector_09ab162c-en)

OMB (2019). Federal Data Strategy - A Framework for Consistency. Geraadpleegd op <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2019/06/M-19-18.pdf>

Raad van State (Nederland) (2021). Digitalisering. Wetgeving en bestuursrechtspraak. Geraadpleegd op [https://www.raadvanstate.nl/publish/library/13/digitalisering\\_wetgeving\\_en\\_bestuurs-rechtspraak.pdf](https://www.raadvanstate.nl/publish/library/13/digitalisering_wetgeving_en_bestuurs-rechtspraak.pdf)

Rijksoverheid (2022). Wat doet het programma 'Regie op Gegevens'? Geraadpleegd op <https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/regie-op-gegevens/vraag-en-antwoord/wat-doet-het-programma-regie-op-gegevens/>

SERV (2020a). Advies betere data voor het (corona-)beleid. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/node/13736>

SERV (2020b). Advies wijziging bestuursdecreet. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/node/13938>

SERV (2022). Nota betere overheidsdata voor evidence-informed arbeidsmarktonderzoek en -beleid. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/node/14954>

SERV en VLIR (2021). Oproep en advies Betere overheidsdata voor sterk beleidsonderzoek en goed bestuur. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/node/14560>.

Stuurgroep VBH (2021). VBH – leerlessen en aanbevelingen. Geraadpleegd op <https://fin.vlaanderen.be/eindrapporten-stuurgroep/>

United States Congress (2019). H.R.4174 - Foundations for Evidence-Based Policymaking Act of 2018. Geraadpleegd op <https://www.congress.gov/bill/115th-congress/house-bill/4174>

United States government (2022). Federal Data Strategy. Leveraging Data as a Strategic Asset. Geraadpleegd op <https://strategy.data.gov/overview/>

Van Donge, W., Bharosa, N., & Janssen, M. (2021). Data-driven government: Cross-case comparison of data stewardship in data ecosystems. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101642. Geraadpleegd op <http://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101642>.

- Van Huffelen, A. C., Adriaansens, M. A. M., Yeşilgöz-Zegerius, D., & Weerwind, F. (2022). Hoofdlijnen beleid voor digitalisering. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2022/03/08/kamerbrief-hoofdlijnen-beleid-voor-digitalisering/kamerbrief-hoofdlijnen-beleid-voor-digitalisering.pdf>
- Vlaamse overheid (2022). Vlaamse datastrategie. VR 2022 1803 DOC.0271/2. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/622F5C4A6BB7B593CFC18697>
- Vlaams Parlement (2018). Decreet Bestuursdecreet. Geraadpleegd op <https://codex.vlaanderen.be/PrintDocument.ashx?id=1030009&datum=&geannoteerd=false&print=falsestuu>
- Vlaams Parlement (2022). Vraag om uitleg nr. 1716 over de verdere digitalisering van de werking en de dienstverlening van de Vlaamse overheid van Stijn De Roo aan minister Jan Jambon. Geraadpleegd op <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementair-werk/commissies/commissievergaderingen/1485077/verslag/1488426>
- Vlaamse Regering (2020a). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Strategisch plan Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid. VR 2020 2606 DOC.0643/1. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/5EF1AE6EAD26920008000539>
- Vlaamse Regering (2020b). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Programma Vlaanderen Radicaal Digitaal 2. VR 2020 2711 DOC.1294/1. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/5FBC148620B66700080000E2>
- Vlaamse Regering (2020c). VRD 2 PROJECTDOSSIER 21.0 Portfoliobeheer. VR 2020 2711 DOC.1294/2. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/5FBC148620B66700080000E0>
- Vlaamse Regering (2021). Ontwerp van decreet houdende machtiging tot oprichting van het Vlaams Datanutsbedrijf. VR 2021 2611 VV DOC.0155/3. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/619C9F70364ED900080001EB>
- Vlaamse Regering (2022). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Vlaamse datastrategie. VR 2022 1803 DOC.0271/1. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/622F5C4A6BB7B593CFC18695>
- VVSG (2021). Naar een Vlaamse datastrategie. Standpunt van de Vlaamse steden en gemeenten. Geraadpleegd op <https://www.vvsg.be/Leden/Innovatie%20en%20Digitale%20Transformatie/Naar%20een%20Vlaamse%20datastrategie%20-%20standpunt%20van%20de%20Vlaamse%20steden%20en%20gemeenten.pdf>
- Weill, P. (2004). Don't Just Lead, Govern: How Top-Performing Firms Govern IT. *MIS Quarterly Executive*, 3(1), 1-17. Geraadpleegd op <https://www.aisnet.org/misqe/vol3/iss1/3>
- VLIR (2018). Research Data Management en de Vlaamse Universiteiten: White paper. Geraadpleegd via [https://vlir.be/wp-content/uploads/2019/10/Publicaties-OZ-en-IN-RDM-white-paper-20180525-White-Paper\\_RDM-en-de-Vlaamse-Universiteiten\\_addendum.pdf](https://vlir.be/wp-content/uploads/2019/10/Publicaties-OZ-en-IN-RDM-white-paper-20180525-White-Paper_RDM-en-de-Vlaamse-Universiteiten_addendum.pdf)
- Wouters, S., & Cromptvoets, J. (2020). *Een digitale Vlaamse overheid: Authentieke gegevensbronnen*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Geraadpleegd op [https://limo.libis.be/limo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS3343082&context=L&vid=Lirias&search\\_scope=Lirias&tab=default\\_tab&fromSitemap=1](https://limo.libis.be/limo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS3343082&context=L&vid=Lirias&search_scope=Lirias&tab=default_tab&fromSitemap=1)
- Zuckerman, A. (1998). *Healthcare Strategic Planning*. Chicago: Health Administration Press.



# Bijlagen

## Bijlage 1: Thematische indeling van de acties

Deze bijlage bevat een (niet-exhaustief) overzicht van goede centrale en decentrale acties volgens de thema's van SERV 'data-advies' en het gezamenlijke advies van de SERV en de VLIR.

### Beschikbaarheid van kwaliteitsvolle data

**Het actieplan 2022 bevat enkele belangrijke of interessante centrale acties op het vlak van databeschikbaarheid en datakwaliteit.** Voorbeelden zijn:

- Actie nr. 1,22: In lijn met vastgestelde behoeften bij overheidsinstanties, werkt Digitaal Vlaanderen aan een gelaagd aanbod van diensten voor analytics en AI op maat van de noden van de instanties en aanvullend op de dataplatformen die instaan voor het veilig en vlot delen van persoonsgegevens en open data.
- Actie nr. 3,45: VSA zal in haar rol als Trusted Third Party (TTP of vertrouwde derde partij) voor statistiek, geleidelijk aan een aanbod ontwikkelen om op vraag van entiteiten van de Vlaamse overheid steekproeven te trekken op basis van Rijksregisterdata en om microdata te koppelen.
- Actie nr. 3,48: Digitaal Vlaanderen en VSA nemen het initiatief om in de loop van 2022 met een aantal entiteiten in dialoog te gaan om de noden m.b.t. ontbrekende databronnen verder uit te klaren en concrete acties voor te bereiden.
- Actie nr. 4,32: Digitaal Vlaanderen: We zetten de gegevensbron feitelijke verenigingen op. We implementeren het governance en samenwerkingsmodel, het OSLO datamodel en webservices ifv raadplegen en verrijken van de bron.
- Actie nr. 5,8: Digitaal Vlaanderen: We onderzoeken het gebruik van de generieke terugmeldingsfaciliteit als feedbackmechanisme voor Open Data. (Her)gebruikers kunnen helpen om de kwaliteit van databronnen te verhogen door (vermeende) fouten, achterhaalde of onvolledige informatie te melden aan de databeheerders.

### Gebruik, vindbaarheid en ontsluiting van data

**Het data-actieplan bevat meerdere engagementen om het aanbod, de vindbaarheid en de ontsluiting van data te vergroten.** Enkele belangrijke of interessante centrale acties in het data-actieplan 2022 zijn:

- Actie nr. 1,20: Digitaal Vlaanderen: Door in te zetten op de ontwikkeling, adoptie en ondersteuning van datastandaarden, verhogen we de (aandacht voor) semantische interoperabiliteit van de data. Door het gebruik van de OSLO proces en methode, gericht op het bouwen van consensus tussen verschillende publieke administraties d.m.v. o.a. heldere communicatie en duidelijke documentatie verhogen we het gedeeld inzicht in de data.
- Actie nr. 1,25: Digitaal Vlaanderen ondersteunt andere entiteiten van de VO en lokale besturen bij het vormgeven en uitvoeren van projecten waarbij verschillende datastromen

moeten opgezet worden en aan elkaar gekoppeld worden. Digitaal Vlaanderen voorziet in 2022 een vliegende ploeg die entiteiten hands-on ondersteunt in het gebruiken en ontsluiten van data.

- Actie nr. 3,42: Digitaal Vlaanderen voorziet in de loop van 2022 een eerste release van de Datavindplaats. Deze wordt dé centrale catalogus van metadata van Vlaamse data en services. Zowel geodata, open data, gesloten data, open services en gesloten services (MAGDA) kunnen worden beschreven en zijn terug te vinden op Datavindplaats. Meer Datavindplaats-releases zijn gepland in 2022, waarbij o.a. de voorstelling van open data verbeterd zal worden. Er wordt ook gezocht naar bijkomende functionaliteiten die kunnen worden gerealiseerd.
- Actie nr. 3,44: VSA ontwikkelt verder oplossingen om individuele data (eigen dataverzameling en data van derden) toegankelijk te maken voor statistisch-wetenschappelijke doeleinden (safe room, remote access, data onder contract), dit met respect voor de privacy en het statistisch geheim.
- Actie nr. 3,46: De bestaande dienstverlening om data vanuit verschillende bronnen te anonimiseren en te pseudonimiseren wordt verder geautomatiseerd, waarbij ook het transport van deze data op een gebruiksvriendelijke manier kan worden uitgevoerd.
- Actie nr. 5,1: Digitaal Vlaanderen informeert de entiteiten van de Vlaamse overheid over stand van zaken van het Open Data-beleid en bevraagt de eventuele knelpunten en doelstellingen voor komende jaren. Het connecteert Vlaamse overheidsinstanties met een Open Data portaal dat nog niet gekoppeld is met het Vlaams Open Data portaal met het verzoek om aan te sluiten. Het faciliteert en deelt goede praktijken rond het anonimiseren van persoonsgegevens bij het ontsluiten van Open Data.
- Actie nr. 4,36: Digitaal Vlaanderen bewaakt de bestaande metadatastandaarden en garandeert dat deze steeds conform zijn aan internationale standaarden. Digitaal Vlaanderen beheert gestandaardiseerde metadata die een overzicht bieden van het volledige aanbod van data die via verschillende deelplatformen worden ontsloten.
- Actie nr. 5,11: Digitaal Vlaanderen: We onderzoeken samen met de andere gewesten en de federale overheid hoe we de open data maturiteit in België verder kunnen verhogen. Dit moet aanleiding geven tot een betere score bij de jaarlijkse maturiteitsmeting door de Europese Commissie.
- Actie nr. 5,15: Digitaal Vlaanderen maakt werk van een actieve dialoog tussen open data aanbieders en open data (her)gebruikers. Dit kan bijv. door rondetafel gesprekken of (demo) sessies rond open data toepassingen te organiseren tijdens de Trefdag Digitaal Vlaanderen. Andere initiatieven kunnen betrekking hebben op het in co creatie bepalen van prioriteiten m.b.t. het open data aanbod.
- Actie nr. 5,18: Binnen het project Statistisch Datawarehouse zal de vraag bekeken worden hoe statistische data op een generieke en gestructureerde manier beschikbaar kan worden gesteld bijvoorbeeld voor integratie binnen een BI omgeving.

**Ook op niveau van de entiteiten zijn er ter zake in het data-actieplan enkele acties terug te vinden.** Voorbeelden zijn:

- Actie nr. 2,5: Instituut Natuur- en Bosonderzoek: Open Science Doelen project: INBO hanteert een doorgedreven open data- en open access-beleid en zet actief in op open en reproduceerbaar onderzoek – kortweg Open Science. Via opleiding en ondersteuning op

maat stimuleren we eigen onderzoekers om actief in te zetten op het open en reproduceerbaar maken van hun onderzoeksdata, -methoden en -resultaten. Als houvast en inspiratiebron dienen de Open Science Doelen, die dit concretiseren voor elke fase van de onderzoekscyclus

- Actie nr. 3,31: Project Oplijsten Diensten: DCJM werkt richting een single point of entry waarbij de aangeboden diensten centraal (binnen DCJM) worden beheerd (met alle rollen en verantwoordelijkheden gedefinieerd) en dat vanuit dat beheer binnen DCJM de centrale bouwstenen worden gevoed. Het principe is dat informatie éénmalig wordt ingevoerd en zo wordt verspreid binnen DCJM en de VO. De eerste bouwsteen is hiertoe is het domeinmodel.
- Actie nr. 3,32: De data waarover het ecosysteem beschikt, biedt meerwaarde voor het ecosysteem. Dit betekent dat de data waarover het departement beschikt of het departement vanuit haar positie de gereede partij is om ze capteren, maximaal ter beschikking en open krijgt voor het ecosysteem. Om de data-gedreven dienstverlening te realiseren en de rol binnen het ecosysteem te versterken, beschikt het departement over een robuuste, programmatorische aanpak voor haar datastrategie. In 2022 wordt hierrond de verdere aanpak ontwikkeld.
- Actie nr. 3,33: DCJM zet in op het detecteren van kennisnoden om op basis hiervan ontbrekende datasets te identificeren. Naar externe organisaties toe startte de operationalisering tijdens 2021, in het kader van het project "Afsprakenkader onderzoek cultuur", waarbij kennisnoden systematisch aangeleverd zullen worden door bovenbouworganisaties. Intern start in 2022 een initiatief om interne kennisnoden sneller te detecteren bij de ontwikkeling van nieuwe dienstverlening. Kennisnoden en datasets worden eenvormig beschreven volgens afspraken die gemaakt werden i.k.v. de ontwikkeling van data management binnen het departement.

## Gebruiksvriendelijkheid van privacyprocedures en ethische omgang met data

**Het data-actieplan bevat enkele goede centrale initiatieven rond privacy en de ethische omgang met data. Bijvoorbeeld:**

- Actie nr. 1,21: In het kader van haar missie om een overkoepelend aanbod dat concrete antwoorden biedt op digitaliseringsvragen uit te bouwen, werkt Digitaal Vlaanderen de dienstverlening 'DPO as a Service' (DPOaaS) uit. Hierbij worden profielen die door Digitaal Vlaanderen worden tewerkgesteld of bevroegd, ingezet bij andere overheidsinstanties, dit op maat van de behoeften van deze instanties. Digitaal Vlaanderen zal deze profielen centraal ondersteunen door middel van opleidingen, klankbordgroepen, sjablonen en richtlijnen.
- Actie nr. 5,4: Digitaal Vlaanderen/Vlaamse Statistische Autoriteit: We bieden een technische oplossing aan voor het anonimiseren van persoonsgegevens en formuleren waar mogelijk richtlijnen hoe databeheerders op een GDPR-conforme manier persoonsgegevens kunnen anonimiseren.

**Ook op niveau van de entiteiten zijn er in het data-actieplan goede acties terug te vinden.**  
Bijvoorbeeld:

- Actie nr. 3,19: VDAB Dataregie werkt in 2022 verder aan data compliance binnen VDAB. Er komt ook een Ethical Board vanaf februari 2022. Er is een data compliance thema binnen programma dataregie, waar initiatieven lopen rond cookiebeleid, ethical board, PIA's (etc.).
- Actie nr. 3,20: Agentschap Opgroeien regie: We zijn met onze juristen hele oefening bezig in kader van de fusie om de juridische basis voor betere datastrategie mogelijk te maken en passen de regelgeving aan de GDPR-vereisten aan.
- Actie nr. 3,35: Departement Cultuur, Jeugd & MediaBinnen het programma 'Doelgericht Digitaal Transformeren' wordt een traject Legal ontwikkeld, om de juridische vragen rond data scherp en beantwoord te krijgen.

## Cultuur, organisatie en coördinatie

**Het data-actieplan bevat diverse acties rond opleiding en vorming om de datageletterdheid en data-expertise binnen de Vlaamse overheid te vergroten.** Voorbeelden zijn:

- Actie nr. 1,24: Digitaal Vlaanderen organiseert kennisnetwerken, informatiesessies en events om de digitale maturiteit van de Vlaamse overheid te verhogen, bijvoorbeeld rond het gebruik van generieke bouwstenen.
- Actie nr. 1,25: Digitaal Vlaanderen ondersteunt complexe data uitwisselingsprojecten tussen de verschillende entiteiten.
- Actie nr. 2,18: Digitaal Vlaanderen: Met een niet-technische introductiereeks richt De Digital Leaders Academy zich op leidinggevendenden binnen de Vlaamse overheid en lokale besturen die verantwoordelijkheid hebben, of willen nemen, over digitale transformatieprojecten binnen hun entiteit.
- Acties nr. 2,19; 2,20; 2,21; 2,22; 2,23; 2,24; 2,25: De VSA zal meerdere data science en statistiekopleidingen aanbieden voor diverse doelgroepen en de haalbaarheid van een data science e-learning community onderzoeken.
- Actie nr. 2,26: Digitaal Vlaanderen en VSA nemen het initiatief om in de loop van 2022 met een aantal entiteiten in dialoog te gaan om de opleidingsbehoeften verder uit te klaren en concrete acties voor te bereiden.
- Actie nr. 2,27: Agentschap Overheidspersoneel: Opleidingsaanbod rond het thema informatie- en dataverwerking binnen het ondersteuningsprogramma leren en ontwikkelen.
- Actie nr. 2,28: Agentschap Overheidspersoneel: Kennisdelen rond het thema informatie- en dataverwerking binnen het ondersteuningsprogramma leren en ontwikkelen.
- Actie nr. 5,11: Digitaal Vlaanderen: We onderzoeken samen met de andere gewesten en de federale overheid hoe we de open data maturiteit in België verder kunnen verhogen. Dit moet aanleiding geven tot een betere score bij de jaarlijkse maturiteitsmeting door de Europese Commissie. Het doel is tweemaal: bewustwording genereren van het transformatiepotentieel van digitale technologie en professionele vaardigheden ontwikkelen die nodig zijn voor leidinggevendenden binnen een digitale overheid.

**Sommige entiteiten vermelden eveneens acties om de data- en evidencecultuur te versterken.** Het gaat dan onder andere om:

- Actie nr. 2,1: Departement WSE: Opstart van programma datageletterdheid binnen DWSE (infosessies, berichtjes op intranet ...) om een minimale datageletterdheid te creëren voor de medewerkers rond de data dienstverlening.
- Actie nr. 2,2: Departement WSE: De datawerking gericht communiceren in al haar facetten naar het Directiecomité en de Datataskforcegroep. Awareness creëren naar directie en organisatie rond datawerking door maandelijks met middenkader en data stakeholders samen te zitten en door het Directiecomité bij elke beslissing te betrekken.
- Actie nr. 2,3: VDAB: Een nulmeting (binnen een bepaalde doelgroep – steekproefgewijs) om de datageletterdheid en – bewustzijn in kaart te brengen, en hierdoor bepaalde aanbevelingen te doen om stapsgewijs te verbeteren. Daarnaast is er ook “digiwijs”, om de digitale vaardigheden van onze medewerkers te verhogen.
- Actie nr. 2,7: Vlaamse Milieumaatschappij: Opzet governance databeheer : vastleggen rollen en verantwoordelijkheden (IT & Business), competenties voor specifieke rollen uitbouwen (vorming).
- Actie nr. 2,8: Departement WSE: Het organiseren van Tableau opleidingen (Data visualisatie tool van DWSE) voor de eigenaars en gebruikers van de dashboards
- Actie nr. 2,12: VDAB: Continue rekrutering via externen en via Vlaanderen Connect (data engineers, scientist, analysts, etc). We zijn gegroeid van een team van 4-5 mensen, naar een team van 20-25 mensen (en groeiende).
- Actie nr. 2,14: Agentschap Opgroeien regie: We zoeken samenwerkingsverbanden met academici om onze data mee te analyseren. Bij vervangen van uitstromend personeel zoeken we bewust naar meer data-expertise bij nieuwe medewerkers.
- Actie nr. 2,16: Departement WSE: Maandelijkse kennisdelingsmomenten door experts rond data (Science) gerelateerde onderwerpen zoals AI, machine learning, quantum computing, ... voor alle geïnteresseerde VO medewerkers groeiende).
- Actie nr. 2,35: VLAIO: Opleidingsplan met verschillende niveau's om kennis te vergroten en de mogelijkheden aan te bieden in domeinen zoals AI, PowerBi, Azure
- Actie nr. 2, 36: VLAIO: Oprichting Afdeling Data en Interne Innovatie (2020), inrichting Dienst Data & Monitoring (2020) aanwerving van verschillende profielen via Vlaanderen Connect, consultancy en intern.
- Actie nr. 4,5: Er wordt een Data Operating Model opgezet om de VDAB datastrategie en -doelstellingen te realiseren en te bewaken. Deze data governance zorgt ervoor dat er vorm wordt gegeven aan de cultuur, functies, processen en bevoegdheden die zorgen voor een efficiënte uitvoering, controle en beheer van de (interne en externe) data van VDAB.
- Actie nr. 4,15: Departement Omgeving: We klaren de rollen en verantwoordelijkheden uit omtrent de verschillende fasen van de data uit de kritische datasets – zijnde de datasets die we identificeren als zijnde meest belangrijk voor de uitvoering van onze processen en het uitvoeren van onze dienstverlening.

## Bijlage 2: Data-ecosysteem en datastrategie WSE

**Het beleidsveld Werk kan op het vlak van de uitbouw van een ecosysteem voor een data- en onderzoeksgedreven overheid dienen als voorbeeld en inspiratie voor andere beleidsdomeinen.** Deze bijlage bevat:

- Een overzicht van het Data- en onderzoeksgedreven ecosysteem in het beleidsveld Werk.
- De datastrategie van het Departement WSE.

### Data- en onderzoeksgedreven ecosysteem in Werk

**Het ecosysteem in het beleidsveld Werk voor een data- en onderzoeksgedreven overheid bestaat uit verscheidene elementen.** De volgende elementen maken er onderdeel van uit:

- Er bestaat structurele dataprogrammatie via het [Steunpunt Werk](#);
- DWSE ontwikkelde met veel participatie van onderzoekers en het middenveld een kennisagenda;
- DWSE heeft een eigen datastrategie met een missie, visie, strategie en dataprioriteiten voor 2021-2024;
- Het beleidsdomein beschikt over eigen datateams en studiediensten die zowel technisch als inhoudelijk data kunnen verzamelen, structureren, analyseren, interpreteren en evalueren;
- De VDAB heeft een belangrijke opdracht gekregen om te fungeren als dataregisseur. De VDAB zet ook sterk in op nieuwe technologieën zoals big data, artificiële intelligentie of gaming om innovatieve en nieuwe vormen van dienstverlening te ontwikkelen. Er wordt Ethische Raad opgericht die moet toezien op een verantwoord gebruik van AI binnen de organisatie.
- De wisselwerking met sociale partners en onderzoekers is sterk uitgebouwd.

**Er bestaat structurele dataprogrammatie via het [Steunpunt Werk](#).** Het Steunpunt zet daartoe meerdere kanalen in:

- de Stuurgroep Steunpunt Werk met vertegenwoordigers van de Vlaamse Overheid, het bevoegde kabinet en de Vlaamse sociale partners.
- participatie aan technische werkgroepen en gebruikersgroepen met de dataleveranciers van arbeidsmarktstatistieken.
- een 'werkgroep arbeidsmarktmonitoring en arbeidsmarktbeleid' voor samenwerking met arbeidsmarktexperten van andere onderzoeksgroepen en instellingen op Vlaams, federaal en intergewestelijk niveau.
- periodiek overleg met DWSE en VDAB en met het bevoegde kabinet en de SERV.
- een klankbordgroep voor overleg met experts in aanpalende domeinen die voor het thema werk belangrijk zijn, zoals onderwijs, economie, gezondheid, welzijn, armoede, ...
- participatie aan projectgroepen met de VDAB, onder andere voor de ontwikkeling van nieuwe indicatoren, projecties en ondersteuning van de data-regie van de VDAB
- participatie aan de expertengroep 'relance van de Vlaamse arbeidsmarkt'.

**DWSE ontwikkelde met veel participatie van onderzoekers en het middenveld een kennis-agenda.** De kennisagenda is bedoeld om het onderzoek te oriënteren op korte en langere termijn kennisvragen en beter te laten doorwerken in het beleid. Bij start van elke legislatuur gebeurt een actualisering op basis van externe stakeholderbevragingen en de diverse beleidsagenda's van DWSE. De ontwerp-kennisagenda wordt telkens voorgelegd aan de Stuurgroep VI-ONA en de Beleidsraad WSE. DWSE zal jaarlijks rapporteren over de uitvoering en minstens 1 keer per levenscyclus van de kennisagenda een conferentie organiseren voor het maken van een synthese van het arbeidsmarktonderzoek.

**DWSE heeft een eigen datastrategie.** Die bevat de missie, visie, strategie en dataprioriteiten voor 2021-2024 en is opgebouwd rond zes componenten:

- een duurzaam gemeenschappelijk data ecosysteem,
- een goede uitwisselbaarheid, openheid en transparantie over data,
- innovatie,
- datagovernance met onder andere een datagovernance platform, duidelijke rollen,
- datageletterdheid en -ethiek, incl. kennis en capaciteit van medewerkers en management
- de kwaliteit van de data & analytics.

**De VDAB heeft een belangrijke bijkomende opdracht gekregen als dataregisseur.** De VDAB heeft voortaan als dataregisseur de taak om proactief gegevens te verzamelen, te analyseren en te verwerken van zowel van Vlaamse, lokale of andere regionale en federale overheidsinstanties als van overige partners die beschikken over relevante data (zie [VDAB-decreet](#)). Het doel daarvan is meervoudig:

- een duidelijk zicht hebben op de huidige en toekomstige arbeidsmarktsituatie. Dit moet het beleid toelaten om het arbeidsmarktbeleid beter vorm te geven en sneller in te spelen op groot trends zoals bv. wijzigende competentienoden;
- betrouwbare, up-to-date en realtime arbeidsmarktinformatie verstrekken. Dit past in de realisatie van een 'open services'-strategie. VDAB zal tevens de rol opnemen van 'trusted advisor' voor alle data die gelieerd zijn aan de arbeidsmarkt;
- data inzetten om succesvol als arbeidsmarktregisseur actief te zijn en voor werkgevers en alle doelgroepen op de arbeidsmarkt een gepast dienstverleningsaanbod te ontwikkelen.

Daartoe moet de VDAB arbeidsmarktbreed een arsenaal aan gegevens verzamelen en eenvoudig ter beschikking stellen. Het gaat dan zowel om fijnmazige geïndividualiseerde microdata als (een dataplatform van) geanonimiseerde micro- en macrodata. Het VDAB-decreet bevat een juridische basis om bepaalde data-aanvragen te kunnen doen en andere overheden en partnerorganisaties aan te spreken.

**De VDAB zet ook sterk in op nieuwe technologieën om innovatieve en nieuwe vormen van dienstverlening te ontwikkelen.** Voorbeelden zijn big data, artificiële intelligentie of gaming.

- Het VDAB-decreet bevat daarover het principe dat VDAB geen toepassing zal maken van geautomatiseerde individuele besluitvorming met rechtsgevolgen. Op dit principiële verbod zijn er twee uitzonderingen voorzien in het decreet, enerzijds via een delegatie aan de Vlaamse Regering die kan bepalen welke processen niet onder dit verbod vallen en anderzijds wanneer het louter de digitalisering van de administratie of het achterliggende proces

betreft. Bovendien ligt het initiatief om een persoonlijk bestand aan te maken te allen tijde bij het individu zelf. VDAB of dienstverleners kunnen het individu wel ondersteunen bij de aanmaak van een persoonlijk dossier.

- Er wordt bij de VDAB tevens Ethische Raad opgericht. Deze [Ethische Raad](#) zal zowel een toezichtfunctie uitoefenen op een verantwoord gebruik van AI binnen de organisatie als advies uitbrengen over ethische richtlijnen en over elk gebruik van AI door de VDAB. Ook de raad van bestuur van VDAB kan steeds een voorafgaandelijk advies aan de Ethische Raad vragen. De raad van bestuur van VDAB stelt de leden aan. Minstens de helft moeten niet-VDAB-medewerkers zijn.
- Voor meer toelichting over het gebruik van AI door de VDAB, wordt verwezen naar het [SERV-rapport over AI](#).

**Het beleidsdomein heeft eigen datateams en studiediensten.** Die kunnen zowel technisch als inhoudelijk data verzamelen, structureren, analyseren, interpreteren en evalueren.

- De studiedienst van DWSE beheert vier processen met elk hun eigen programma: Data en monitoring, Onderzoek, Beleidsevaluatie en Expertisecentrum innovatieve leerwegen.
- Onderzoeksactiviteiten binnen VDAB worden uitgevoerd door het team planning, het team monitoring en het AI-team. De onderzoeks- en evaluatiecel binnen team planning voert onderzoek uit. Het team monitoring verzamelt op structurele wijze eigen en andere administratieve data om de arbeidsmarkt, het beleid en de dienstverlening op te volgen. Team monitoring onderhoudt ook interactieve toepassingen waaronder Arvastat. Het AI-team ontwikkelt datagedreven applicaties en voert analyses uit big data die ook voor arbeidsmarktonderzoek relevant zijn.
- Binnen de entiteit ESF-Vlaanderen is er veel ervaring opgebouwd met 'theory based' beleidsevaluaties en (counterfactual) impactevaluaties, met ook ruimte voor RCT. Dat is ten dele het gevolg van de evaluatieverplichting opgelegd door de Europese Commissie. ESF-evaluatiestudies onderzoeken hoofdzakelijk de beleidsimpact van ESF-oproepen. Ze worden opgevolgd en goedgekeurd door de ESF-Evaluatiecommissie. Deze commissie is samengesteld uit vertegenwoordigers van het Departement WSE, Onderwijs, VDAB, ESF-Vlaanderen en sociale partners. Evaluaties in beheer van ESF-Vlaanderen kunnen uitbesteed of uitgevoerd worden door eigen evaluatoren. Binnen DWSE zijn er twee onderzoekers voor het uitvoeren en opvolgen van ESF- impactevaluatiestudies.
- Het expertisecentrum Innovatieve Leerwegen ondersteunt het Partnerschap Levenslang Leren (PLL). Het heeft onder andere als taak kennis te verzamelen als essentiële bouwsteen voor evidence-based beleid en experimenten te begeleiden.
- Beleidsevaluaties maken gebruik van de interne capaciteit of worden via een overheidsopdracht via de VIONA- of ESF-werking uitbesteed. De uitvoering en validatie van interne evaluaties gebeurt in overleg met het kabinet van de minister. Interne evaluaties worden doorgaans niet naar buiten gebracht. Uitbesteede evaluatiestudies worden na goedkeuring gepubliceerd op de publicatie-databank van [Vlaanderen.be](#).

**De wisselwerking met sociale partners en onderzoekers is sterk uitgebouwd.** Concrete illustraties daarvan zijn:

- VIONA is een onderzoeksprogramma dat jaarlijks oproepen lanceert voor strategische arbeidsmarktonderzoek. Het kan gaan om zowel kortlopend als langlopend onderzoek. De



Stuurgroep VIONA bestaat uit afgevaardigden van het kabinet Werk en Sociale Economie, de Vlaamse sociale partners en het departement WSE. De minister van Werk keurt de oproepen en -projecten goed, rekening houdend met het advies van de Stuurgroep. De projectoproepen zijn in beheer van het departement WSE en zijn complementair aan de opdrachten van het Steunpunt Werk en aan het interne onderzoek. Die wisselwerking tussen intern en extern gericht onderzoek is een grote meerwaarde voor zowel een data- en evidence gedreven overheid als onderzoekers.

- DWSE werkt samen met de groep arbeidsmarktexperten die werden aangesteld tijdens de coronacrisis om aanbevelingen te formuleren voor een relancebeleid. Deze groep fungeert als adviserend panel bij de uitwerking van beleidshervormingen en als input bij de opmaak en evaluatie van de kennisagenda voor het signaleren van prioriteiten, opportuniteiten en bedreigingen. De groep arbeidsmarktexperten heeft ook periodiek overleg met de sociale partners in de SERV.
- De sociale partners spelen een belangrijke rol via de SERV (tevens strategische adviesraad voor het beleidsdomein WSE), de Raad van Bestuur van de VDAB en vertegenwoordiging in stuurgroepen van bv. het steunpunt en VIONA.
- De Vlaamse Statistische Autoriteit (VSA) organiseert het overleg met gebruikers over Vlaamse Openbare Statistieken. Daarvoor werden thematische werkgroepen opgezet. Die werkgroepen brengen per thema producenten en gebruikers samen om te bepalen welke statistieken voldoende belangrijk zijn om als openbare statistiek voor hun thema voorgesteld te worden.

## Datastrategie DWSE

**DWSE heeft in 2020 een Datastrategie 'Naar een datagedreven DWSE' opgesteld.** Het bevat de missie, visie en dataprioriteiten 2021-2024. De datastrategie werd opgesteld op basis van workshops, maturiteitsinschattingen, IT-score Data & Analytics en consultatie van experts.

**De visie is om als datagedreven departement bij te dragen aan de strategische missie om 'alle talenten aan de slag' door het beleid, medewerkers, partners, burgers en ondernemingen te voorzien van toegankelijke en kwalitatieve data die toelaten het hen mogelijk te maken geïnformeerde beslissingen te nemen en zich ten volle te informeren over het arbeidsmarktbeleid'.**

- DWSE wil het beleid proactief aansturen door de noden en trends op de arbeidsmarkt in kaart te maken en prognoses te ontwikkelen. Klanten (burgers en ondernemingen) moeten het gevoerde beleid kunnen beoordelen en zich kunnen informeren over de maatregelen waar ze toegang toe hebben of door gevat worden en op een proactieve en op maat gemaakte dienstverlening krijgen. Diezelfde klanten moeten dienstverlening kunnen aanvragen en opvolgen in alle transparantie en eenvoud.
- Interne beheersinformatie moet maximaal en gebruiksvriendelijk ontsloten worden zodat medewerkers en management efficiënt, wendbaar, kwalitatief en klantgericht de dienstverlening kunnen organiseren en de uitvoering van het beleid handhaven.
- Met belanghebbende partners wil DWSE meer data uitwisselen. Door uitwisseling en meer eenvoudig gebruik te stimuleren, vergroot de mogelijkheid dat anderen hiermee economische en maatschappelijke waarde realiseren.

**De gewenste uitkomsten zijn geformuleerd voor de diverse doelgroepen. Concreet:**

- Voor externe stakeholders moet de uitkomst een transparante en efficiënte overheid zijn. DWSE wil een interactief dataportaal dat zowel intern als extern toegankelijk is. Het dataportaal zorgt er voor dat iedereen binnen en buiten de organisatie toegang heeft tot dezelfde statistische informatie. Het dataportaal vormt daarmee de meest relevante, actuele en betrouwbare bron voor WSE-cijfers. Het bevat een groot aantal rubrieken en ontsluit informatie in verschillende vormen.
- Voor de klanten is het doel een klantgerichte overheid. DWSE wil burgers en ondernemingen proactief informeren (wanneer dossier afgehandeld wordt), gepersonaliseerde data ter beschikking stellen (wat reeds aangevraagd, wat ook mogelijk, wat is de status van het dossier ... ) en administratieve vereenvoudiging voor de ondernemingen/burgers realiseren, onder andere door toepassing van het once only principe en door data en werking van overheden op elkaar af te stemmen.
- Voor beleidshandhavers- en uitvoerders wil DWSE een efficiënte overheid die gericht controles uitvoert. Een systeem van knipperlichten voor frauderisico's moet selecteren welke ondernemingen gecontroleerd zullen worden. Het systeem moet ook samenvattende ge-centraliseerde informatie verschaffen.
- Voor interne stakeholders is de datastrategie gericht op het genereren van overkoepelende sturingsinformatie die toelaat om gericht te sturen op organisatiebrede onderwerpen zoals strategisch personeelsbeleid, kwaliteit, klachten, portfoliomanagement, uitvoering van audits, klantenbevragingen ... Ze moet ook toelaten tijdig te beoordelen hoe het staat met de kritieke prestatie-indicatoren en de doelmatigheid van de maatregelen.
- Ten aanzien van beleidsmakers en politiek moet de datastrategie leiden tot voorspellingsmodellen waarmee de meerjarenbegroting van WSE nog meer betrouwbaar wordt en er betere beleids- en politieke keuzes kunnen worden gemaakt.

**De datastrategie zelf wil stevige fundamenten creëren voor een duurzame dataorganisatie.** Er wordt daarom gewerkt op zes pijlers voor de uitvoering van de datastrategie:

- *Een duurzaam gemeenschappelijk data ecosysteem.* DWE wil data centraal stellen om beter in staat te zijn transversaal/integraal samen te werken binnen en buiten de organisatie. Dit houdt in dat de capaciteit om data te kunnen opnemen, verwerken en verspreiden sterk moet verbeterenverbeteren. Daartoe wil men een duurzaam en veilig dataplatform creëren voor optimale, privacy vriendelijk en veilige samenwerking en uitwisseling met interne en externe partners.
  - *Uitwisselbaarheid, openheid en transparantie.* Om eenduidiger, sneller en makkelijker data te kunnen delen en nieuwe uitwisselingen eenvoudiger op te zetten, worden standaarden voor data-uitwisseling en datahergebruik versneld ingevoerd. DWSE zal hierbij zoveel mogelijk aansluiten bij (inter)nationale en Vlaamse generieke standaarden. Uitwisselbaarheid moet ertoe leiden dat DWSE meer open en transparant is en een datapositie opbouwt die contextueel is en rijker dan alleen WSE-informatie. Door hergebruik van gegevens te stimuleren (open data), wil men de mogelijkheid vergroten dat anderen hiermee

economische en maatschappelijke waarde realiseren. DWSE wil burgers en ondernemingen inzage en regie geven over de gegevens die organisatie over hen verzamelt en hen proactief informeren over de maatregelen waar ze recht op hebben. Alert-systemen en berichtvoorzieningen moeten als tweerichtingsverkeer worden ingericht en actief worden ingezet om klanten en belanghebbende partijen te betrekken. Transparantie moet toelaten om proactief verantwoording af te leggen, informatie sneller terug te vinden en in real-time ter beschikking te stellen. DWSE wil de waarborgen die privacy vereisen respecteren, vanuit het principe 'open waar kan, gesloten waar moet'.

- *Innoveren.* DWSE wil een governanceproces inrichten waarbij continu de innovatie wordt opgezocht, succesvolle initiatieven worden doorgezet en de resultaten ervan in de bestaande processen worden ingevoerd. Samen met experts zal men de nieuwe trends en ontwikkelingen in de gaten houden.
- *Datagovernance.* Om de integraliteit en de samenwerking tussen diensten versterken, zal DWSE in elke dienst duidelijk herkenbare rollen definiëren. Van elke rol moet duidelijk zijn welke verantwoordelijkheid in de dataorganisatie hierbij hoort. Daarnaast komt er een heldere besluitvormingsstructuur op operationeel, tactisch en strategisch niveau, met betrokkenheid van belanghebbende (externe) partijen.
- *Datageletterdheid en -ethiek.* Om waarde uit data te halen, wordt geïnvesteerd in de kennis en kunde van medewerkers die nodig is om data om te zetten naar informatie en kennis. Dit varieert van het stellen van de juiste data- of onderzoeksvraag en het bewust/verantwoord en ethisch omgaan met data tot aan het kunnen vertalen van dashboards naar beleid. Succesvolle projecten worden gepromoot zodat dit inzicht organisatiebreed wordt gedragen en ze de juiste persoon weten te vinden wanneer ze tegen vergelijkbare problemen aanlopen.
- *Kwaliteit van de data & analytics.* Data moeten vindbaar, toegankelijk, betrouwbaar en integer zijn (FAIR principes). De kwaliteitsslag die hiervoor nodig is, hangt samen met de inrichting van de datagovernance zodat ook helder is wie operationeel, tactisch en strategisch verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de data binnen elke dienst.

## Bijlage 3: Buitenlandse voorbeelden

Hierna wordt toelichting gegeven bij twee interessante buitenlandse datastrategieën, nl. de Nederlandse datastrategie en de datastrategie van de Verenigde Staten.

### De Nederlandse datastrategie

**De Nederlandse overheid heeft in 2021 een Interbestuurlijke Datastrategie opgesteld (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, BZK, 2021).** Die sluit aan bij de eerdere data-agenda uit 2019: NL DIGITAAL: Data Agenda Overheid en de geactualiseerde versie van 2020 (Knops, 2021).

**De coronacrisis was de aanleiding voor versnelling en intensivering van het databeleid.** Die legde bloot hoezeer overheden van elkaar en van andere actoren afhankelijk zijn voor het oplossen van maatschappelijke opgaven. De gevoerde oefening heeft geleid tot het opstellen van een interbestuurlijke datastrategie. Deze strategie is opgesteld door de verschillende departementen, uitvoeringsorganisaties en koepels van medeoverheden bij de gemeenten, provincies, waterschappen en Rijksadministratie.

**De visie bestaat erin om oplossingsgericht rond data te werken eerder dan via de beschikbare data op zoek te gaan naar problemen.** Verantwoord datagebruik voor maatschappelijke opgaven staan in de datastrategie centraal. De datastrategie pleit voor een meer afgewogen datagebruik, meer regie op eigen gegevens, een meer verantwoorde datadeling en de ontwikkeling van een aantal data-systeemfuncties die voor alle overheden beschikbaar zijn.

**De vooropgestelde ambities zijn drieërlei.** Deze zijn:

- *Naar een integraal afgewogen datagebruik.*
  - De Datastrategie stelt een meer afgewogen datagebruik centraal. Datagebruik vergt een afweging tussen wat er (technisch) kan, (juridisch) mag maar ook wat (ethisch) wenselijk is, gelet op de maatschappelijke opgave. In het verlengde daarvan stelt de datastrategie voor om burgers meer inzicht te geven in wat de overheid met data doet om transparantie te bevorderen. Dit door middel van inzicht te geven in verwerkingsactiviteiten en het werken met open source en open datasets. Op het principe 'open als het kan, gesloten als het moet' voorziet de datastrategie toezicht door de Algemene Rekenkamer of Audit Dienst Rijk.
  - De Interbestuurlijke Nederlandse Datastrategie formuleert vanuit de ambitie van een integraal afgewogen datagebruik ook een kader om potentiële datatoepassingen tegenover af te wegen. Die focust op drie kernvragen: (1) Mag data (wettelijk gezien) (her)gebruikt worden? (2) Kan data (her)gebruikt worden? M.a.w.: is ze voldoende kwaliteitsvol? (3) Is het wenselijk om data te (her)gebruiken? (wat is de ambitie?)
  - Een belangrijk onderdeel van deze ambitie is het verlenen van transparantie over de algoritmen, analysemethoden en technieken voor anonimisering, pseudonimisering en aggregatie.
- *Naar systeemfuncties.*
  - Datagedreven werken vergt ook een aangepaste governance en infrastructuur die het uitwisselen van data en informatie vereenvoudigd.
  - Bouwlokken zijn een federatief datastelsel met decentrale bijhouding dat voortbouwt op het stelsel van basisregistraties en dat interoperabiliteit garandeert door collectieve verplichtende afspraken die bottom-up tot stand komen vanuit use cases en best practices.
  - De datastrategie schuift ook meer samenwerking rond datagedreven beleidsondersteuning naar voren als ambitie. Ze voorziet hiertoe o.m. een centraal aangeboden tools voor data-analyse en -ontwikkeling.

- *Naar waarde in domeinen.*
  - De datastrategie stelt voorop om veel te experimenteren rond een datagedreven overheidswerking binnen domeinen, en processen in te stellen die successen snel kunnen opschalen en verspreiden. Ze schrijft ook voor om systeemfuncties stapsgewijs uit te bouwen. Enkele elementen van deze ambitie zijn:
  - Kenniscentra op domeinniveau om expertise op te bouwen en use cases te ondersteunen
  - Metadata en koppelvlakstandaarden vast te leggen en te ontsluiten via een centraal publicatiepunt
  - Data-expertise op verschillende niveaus uit te bouwen (bestuurders, middenmanagement, dataspecialisten).

**De strategie steunt in haar implementatie op drie principes.** Deze zijn:

- Handelen vanuit gezamenlijkheid. Men wil voorbij ongestructureerd experimenteren op het vlak van een datagedreven overheidswerking gaan en gedeelde voorwaarden creëren om experimenten (gezamenlijk) uit te kunnen voeren en op te schalen.
- De focus op de praktijk leggen. In plaats van grote beleidskaders uit te werken stelt de datastrategie voorop om via concrete use cases (met ruimte voor tegenspraak) maatschappelijke meerwaarde te creëren.
- Het hanteren van een investeringsperspectief dat kosten en (maatschappelijke) waarde capteert. De Interbestuurlijke Nederlandse Datastrategie stelt het zien van data vanuit de baten eerder dan de kosten voorop. Investerings in data dienen gemeten en beheerd te worden, aan de hand van ROI. De maatschappelijke waarde voor burgers moet duidelijk zichtbaar zijn.

**De I-strategie Rijk 2021-2025 zet de datastrategie om op nationaal niveau (CIO-beraad van de rijksoverheid, 2021).** De CIO's van alle ministeries van de Rijksoverheid hebben in de I-strategie 2021-2025 de vertaalslag van de Interbestuurlijke Nederlandse Datastrategie geformuleerd. Die schuift drie speerpunten naar voren:

- *Waarde creëren en kansen benutten.*
  - Die waarde begint met samenwerking tussen alle relevante stakeholders in de quadruple helix. Acties slaan op:
    - Data-ecosystemen opbouwen rond maatschappelijke opgaven;
    - Datalabs verder uitbouwen;
    - Een datascientistwerkplek instellen, met passende datadeelanalyse- en -visualisatie-tools.
- *Aandacht hebben voor wetgeving en publieke waarden.*
  - Die omvat transparantie bieden over de omgang met data. Acties hebben betrekking op:
    - Een impactassessment invoeren met betrekking tot mensenrechten en algoritmen;
    - Richtlijnen voor het gebruik van algoritmen op overheidsbreed en het niveau van beleidsdomeinen instellen;
    - Een algoritmeregister uitbouwen;

- Datageletterdheid doorheen alle geleidingen verhogen;
- Een versterkte aandacht aan architectuur, opdat bestaande kaders, standaarden en richtlijnen voor het gebruik van data en algoritmen beter ingang vinden;
- Het aanmoedigen van kennisdeling.
- *Overheidsdata kwalitatief verbeteren en beter benutten.*
  - Het inzichtelijk maken van beschikbare gegevenswoordenboeken, datasets en data;
  - Een meer aangestuurd datamanagement.

## De Amerikaanse datastrategie

**De Amerikaanse federale overheid heeft in 2019 een federale datastrategie uitgewerkt met het vizier gericht op 2030 (OMB, 2019; United States government, 2022).** Die datastrategie maakt de connectie tussen data en andere initiatieven op het vlak van digitalisering en het gebruik van AI in de federale overheid. Ze werd opgesteld vanuit de vaststelling dat de federale overheid nog verschillende stappen moest zetten richting een datagedreven overheidswerking. Bv. op het vlak van de vindbaarheid van data voor externe gebruikers; de capaciteit en kennis om met data om te gaan; de implementatie van datamaturiteitsmodellen, en het verzamelen van data met inbegrip van mogelijk secundair gebruik.

**De datastrategie creëert een kader die moet toelaten om in 4 fasen naar een datagedreven overheid toe te werken.** Die fasen zijn:

1. Het leggen van fundamenten op het vlak van governance, planning en infrastructuur (~2020-2022)
2. Het verbeteren van standaarden, budgettering en coördinatie (~2023-2025)
3. Verbeterde activiteiten: o.a. door self-service analytics (~2026-2028)
4. Datagedreven activiteiten: o.a. door proactieve evidence-based beslissingen en geautomatiseerde dataverbeteringen (~2029 en verder)

**De Amerikaanse datastrategie bestaat uit vier componenten.** Die slaan op:

1. *De missie.* De missie van de datastrategie houdt in om de waarde van data ten volle te benutten voor de missie van de federale overheid, diensten en het algemeen belang. De datastrategie begeleidt de federale overheid bij ethisch bestuur, een doordachte omgang met data en een lerende cultuur.
2. *10 begeleidende principes.* 10 principes op de lange termijn vormen de kantlijnen van hoe overheidsinstanties met data zouden moeten omgaan.
3. *40 praktijken.* 40 praktijken voor de omgang met data zetten bakens uit om overheidsinstanties permanent aan te zetten hun data stewardship te verbeteren en via data publieke waarde te creëren.
4. *Jaarlijks actieplan.* Actieplannen bevatten de jaarlijkse prioriteiten om de praktijken te implementeren.

**De begeleidende principes geven de overheidsinstanties richtlijnen over hoe om te gaan met *federally-sponsored program, statistical, and mission-support data*.** De 10 begeleidende principes zijn:

- Op het vlak van een ethische governance (*Ethical Governance*):
  1. Draag ethiek hoog in het vaandel
  2. Oefen verantwoordelijkheid uit
  3. Promoot transparantie
- Op het vlak van een doordachte omgang met data (*Conscious Design*):
  4. Verzeker de relevantie van data
  5. Doe waar mogelijk een beroep op bestaande data
  6. Anticipeer toekomstig gebruik
  7. Wees responsief
- Op het vlak van een lerende cultuur (*Learning Culture*):
  8. Investeer in leren (op het vlak van datageletterdheid en data infrastructuur)
  9. Cultiveer dataleiderschap
  10. Breng accountability in de praktijk

**40 praktijken geven invulling aan de algemene principes.** Ze bevatten richtlijnen over hoe overheidsinstanties met data om zouden moeten gaan. Bv. het betrekken van stakeholders, investeringen doen gericht de lange termijn, het promoten van een brede toegankelijkheid tot overheidsdata, het aanwenden van de meerwaarde van gezamenlijke aankopen. De praktijken zelf zijn ingedeeld in drie groepen:

1. Het bouwen aan een cultuur die data waardeert en openbaar gebruik bevordert;
2. Het beheer en de bescherming van data;
3. Het promoten en bevorderen van een efficiënt en gepast gebruik van data.

**Een jaarlijks actieplan stelt de prioriteiten om de praktijken te implementeren.** Ieder actieplan bevat concrete meetbare doelstellingen en verantwoordelijkheden. Die acties richten zich op de gefaseerde opbouw naar een datagedreven overheid die hierboven werden beschreven. Iedere actie schrijft zich in in één of meerdere van de 40 praktijken.

*Acties zijn gegroepeerd.* Ze gaan over:

- het leggen van fundamenten voor overheidsinstanties om datagedreven te werken (bv. de implementatie van een maturity assessment model voor data en data infrastructuur, of een evaluatie van de capaciteit en kennis van overheidsmedewerkers)
- gedeelde prioriteiten (bv. het verbeteren van het financieel management van datastandaarden)
- gezamenlijke acties die als piloot worden ontwikkeld door een beperkt aantal actoren, met het doel om ze nadien te veralgemenen (bv. een Enhanced Data Management Tool)

*Iedere actie is concreet en meetbaar.* Het OMB kan verdere Acties bestaan uit:

- Een of meerdere milestones;
- Targets per milestone: bv. de voltooiing van de actie of de demonstratie van een piloot;
- Rapportagemechanismes: bv. via een tool om de voortgang te rapporteren;
- Target dates;
- Verantwoordelijken: overheidsinstanties en/of coördinatiestructuren. Veel acties vallen onder de verantwoordelijkheid van reeds bestaande coördinatiestructuren (bv. de CIO Council)

- Iedere actie geeft ook aan tot welke wet- en regelgeving ze bijdragen (bv. *Foundations for Evidence-Based Policymaking Act*, *Executive Order on Maintaining American Leadership in Artificial Intelligence*)

**De Amerikaanse datastrategie kent een duidelijke structurele data governance.** Die structurele governance is ten eerste wettelijk verankerd via de *Foundations for Evidence-Based Policymaking Act* (United States Congress, 2019). Die wet bevat op het vlak van datagedreven overheid (naast bepalingen op het vlak van beleidsevaluatie en statistiek) volgende bepalingen:

- Overheidsinstanties moeten in hun beheersplannen duidelijk aangeven welke data ze (denken) nodig te hebben of moeten verwerven om de nodige evidence te genereren voor het beleid dat ze voeren.
- Iedere overheidsinstantie moet een data-inventaris bijhouden.
- Iedere overheidsinstantie dient een *Chief Data Officer* te hebben (naast een *Evaluation Officer*)
- In het kader van open government stipuleert de wet dat overheidsdata machine-leesbaar moet zijn en via federale datacatalogus via een SPOC toegankelijk voor het publiek.
- Het OMB organiseert eveneens een *Chief Data Officer Council*. Die raad bestaat uit alle *Chief Data Officers* en heeft 2 rollen:
  - Overheidsbrede beste praktijken vaststellen voor het gebruik, de bescherming, de verspreiding en de creatie van data.
  - Overeenkomsten inzake gegevensuitwisseling tussen agentschappen bevorderen.
- Overheidsbreed stelt de wet dat de *Government Accountability Office* (GAO) aan het congres rapporteert (o.m.) in verband met acties die nodig zijn om betere data te bekomen voor meer effectieve evaluaties te kunnen uitvoeren. De GAO rapporteert ook over de mate dat de data-inventarissen compleet zijn.
- Het *Office of Management and Budget* (OMB) organiseert ook een *Advisory Committee on Data for Evidence Building*. Die bestaat uit beleidsmedewerkers die binnen hun organisaties één van volgende rollen op zich neemt: *Chief Information Officer*, *Chief Privacy Officer*, *Chief Performance Officer*, *Chief Data Officer*, *Evaluation Officer*. Het comité bestaat eveneens uit leden van de *Interagency Council for Statistical Policy*.

**De structurele data governance maakt de link met de federale datastrategie.** De datastrategie werd opgesteld door een team van topmanagers (o.a. de Chief Statistician, de Federal Chief Information Officer van het OMB), senior beleidsmedewerkers en kende input van beleidsmedewerkers, de academische wereld en de private sector. Eén van de eerste acties van het Actieplan 2020 ging over het oprichten van de Chief Data Officer Council. Die stuwde samen met een overheidsbrede (en interdisciplinaire) werkgroep het Actieplan 2021.