



De Nederlandse Digitaliseringsstrategie

Samen tot digitaal succes

KPMG Technology
Juli 2025

Voorwoord

De Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) is gepubliceerd. Hieruit spreekt een duidelijke ambitie om de overheid digitaal sterker, flexibeler en mensgerichter te maken. Tegelijkertijd geldt nu meer dan ooit de uitdrukking: *boter bij de vis is nodig*. Want het realiseren van deze ambitie vraagt om concrete keuzes, samenwerking binnen het ecosysteem, gerichte investeringen en digitale vakmanschap in de uitvoering.

De NDS legt de nadruk op zes prioriteiten, waarop alle overheidsorganisaties als één overheid samen versnellen.

Met de val van het kabinet en de daarmee gepaard gaande politieke onzekerheid, is het des te belangrijker om het fundament dat met de NDS is gelegd te blijven versterken. Wij onderschrijven dan ook de recente oproepen van onder andere het CISO Platform Nederland, NLdigital en de Dutch Data Center Association voor blijvende politieke daadkracht rond digitalisering, cybersecurity en technologische soevereiniteit. We hebben als sector en met deze bijdrage van KPMG al grote stappen gezet. Nu is het zaak dit momentum vast te houden.

Met dit visiestuk willen wij – als professionals binnen KPMG die dagelijks werken aan digitale transformatie in de publieke sector – een bijdrage leveren aan het gesprek over het antwoord op de vraag over de volgende stap: hoe kunnen we de mooie woorden uit de NDS daadwerkelijk vertalen naar impactvolle en zichtbare verbeteringen voor burgers en ondernemers?

De structuur van dit document sluit hierbij aan:

- Op pagina 3 beschrijven we hoe de ambities uit de NDS kunnen worden vertaald naar concrete keuzes en prioriteiten.
- Op pagina 4 gaan we in op de versterking van de overheid door middel van samenwerking en het organiseren van ecosystemen.
- Op pagina 5 en 6 belichten we hoe technologieën zoals AI, cloud en federatieve data-ecosystemen hierin een sleutelrol spelen.

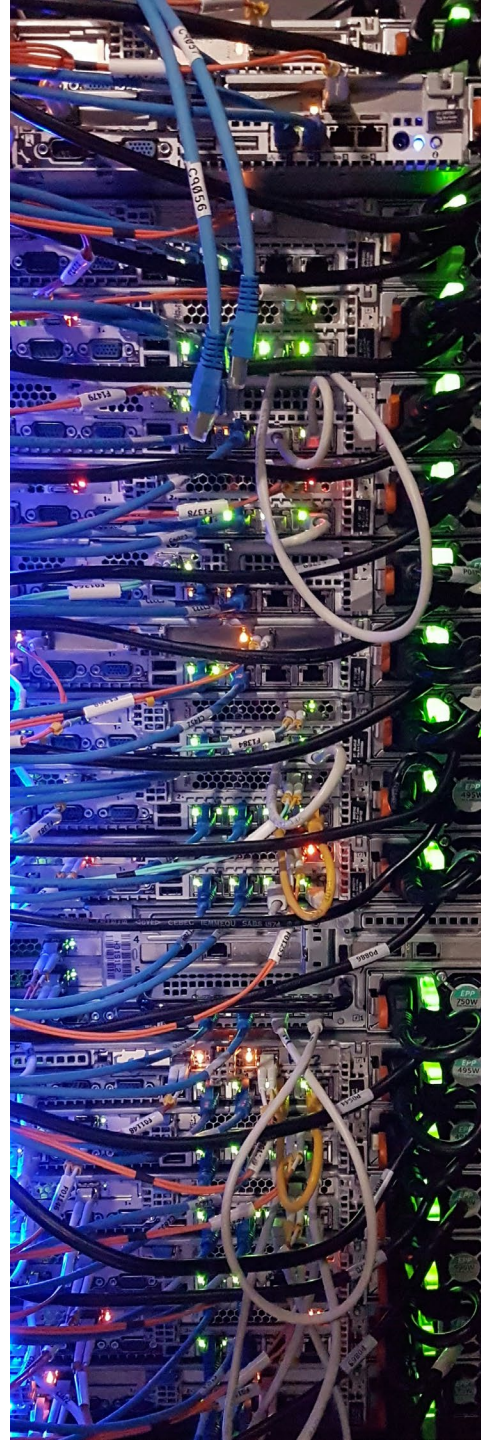


Gezamenlijke ambities van de NDS omvatten een goede dienstverlening, net als digitale autonomie

*Een flexibele overheid is geen toekomstbeeld, maar een noodzaak om nu te realiseren. Alleen door digitale versnelling kunnen we ruimte maken voor wat telt: **écht contact met burgers.***

In een tijd waarin de digitale transformatie in een stroomversnelling is gekomen, is de vraag nog relevanter hoe overheidsdiensten deze veranderingen kunnen benutten om de dienstverlening aan burgers en ondernemers te verbeteren. De nadruk ligt hierbij op de integratie van technologische innovaties, die naast het verhogen van de operationele efficiëntie, ook het doel heeft om de interactie met de burger te verbeteren. Het doel is om overheidsdiensten zodanig te digitaliseren dat ze sneller en effectiever worden en daaruit volgend meer afgestemd zijn op de persoonlijke behoeften van elke burger.

Het programma 'Levensgebeurtenissen' illustreert het streven van de overheid om dienstverlening nauwkeuriger af te stemmen op deze kritieke momenten, waarbij digitale tools worden ingezet om processen te vereenvoudigen en directe, begrijpelijke ondersteuning te bieden aan degenen die het nodig hebben. Dit vereist een flexibele aanpak waarbij de nieuwste technologieën worden ingezet om de toegankelijkheid en begrijpelijkheid van alle overheidsdiensten te verbeteren.



Europa maakt op grote schaal gebruik van digitale technologieën en cloudoplossingen van leveranciers buiten de EU. Hierdoor groeit de afhankelijkheid van niet-Europese bedrijven voor de Europese digitale infrastructuur. Tegelijkertijd neemt onze invloed op deze leveranciers af. Besluitvorming over dataopslag, toegang en beveiliging ligt grotendeels in handen van buitenlandse partijen, wat risico's met zich meebrengt voor dataveiligheid en strategische autonomie.

Binnen de EU groeit de bezorgdheid over digitale soevereiniteit. Als reactie hierop wordt striktere wet- en regelgeving geïntroduceerd, zoals GDPR, NIS2 en de AI-Act, om meer controle te krijgen over digitale infrastructuur. Maar regelgeving alleen is niet voldoende. Gezamenlijke investeringen in Europese digitale infrastructuur zijn noodzakelijk om minder afhankelijk te worden van niet-Europese technologiebedrijven om zo de controle, veiligheid en onafhankelijkheid van onze digitale infrastructuur te waarborgen.

Forse investeringen in Europese digitale infrastructuur zijn essentieel om de digitale soevereiniteit van de Nederlandse overheid te waarborgen.

Versterking door efficiëntere samenwerking en digitaal vakmanschap

In een continue digitaliserende wereld groeit het belang van 'i' mede door AI steeds verder. Tegelijkertijd zien we een toename in diversiteit van leveranciers van digitale oplossingen. Gezien beperkte middelen en capaciteit, is het essentieel voor de overheid om een heldere sturing te hebben op de gemeenschappelijke inzet van Informatie Voorziening (IV), om zo het groeiende spectrum aan mogelijkheden effectief en met voldoende expertise te kunnen benutten.

Binnen deze dynamiek is het cruciaal dat overheidsorganisaties voldoende ruimte behouden voor digitale innovatie, terwijl er ook duidelijke spelregels en governance zijn voor samenwerking en gezamenlijkheid. Een juiste balans tussen autonomie en samenwerking is essentieel, en vraagt om nieuwe manieren van organiseren, vooral wanneer er veel en verschillende partijen bij betrokken zijn.

KPMG ziet in de praktijk dat het ecosysteemmodel een effectieve manier is om op grote schaal samenwerking te stimuleren, met behoud van de juiste mate van autonomie. Echter, het implementeren van dit model vraagt om het doorbreken van bestaande structuren, waarbij leiderschap en oog voor verschillende belangen essentieel zijn. Het is een uitdagende stap, maar met de juiste aanpak kunnen overheidsorganisaties optimaal profiteren van de mogelijkheden die digitalisering en IV bieden.

Een goede balans tussen autonomie en samenwerking binnen een digitaal verbonden overheid vereist nieuwe manieren van organiseren. *Organisatie van ecosystemen is de sleutel tot succes.*

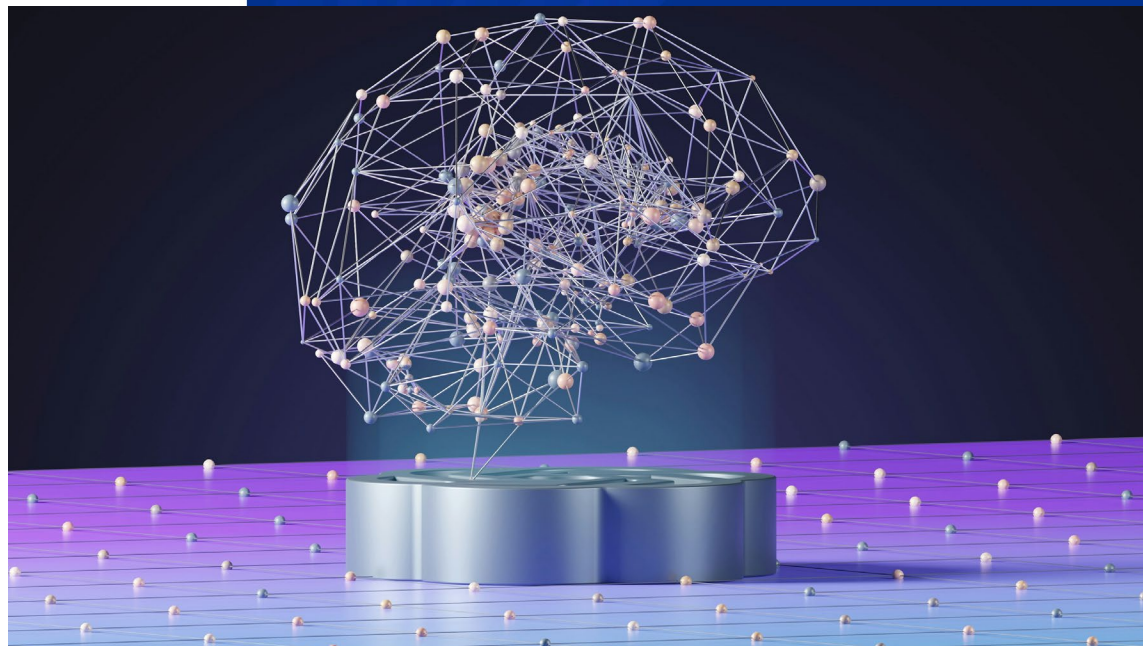


Digitale toepassingen, zoals Artificial Intelligence (AI), Data en Cloud spelen een cruciale rol

Het inzetten van AI biedt onder meer kansen om de administratieve last van ambtenaren te verlichten, denk bijvoorbeeld aan het geautomatiseerd verwerken en beantwoorden van Kamervragen of subsidieaanvragen. Voorbeelden die ervoor zorgen dat ambtenaren meer tijd kunnen besteden aan de menselijke maat. Hierdoor ontstaat er ruimte voor waar het echt over zou moeten gaan: persoonlijk contact met burgers die dat hard nodig hebben, terwijl tegelijkertijd de efficiëntie van de overheid wordt verhoogd. Dit komt zowel de dienstverlening maar ook de tevredenheid van burgers ten goede. Door AI op grotere schaal in te zetten, kan de overheid impact maken en de manier waarop haar medewerkers hun werk doen transformeren, wat de algehele werking van de overheid verder versterkt. Centraal in dit proces staan de mens, het vertrouwen en de relatie met overheden.

Om dit te realiseren, is het essentieel om te investeren in de fundamenten van AI. De overheid kan moderniseren met behulp van bestaande Europese AI-infrastructuur om AI toegankelijker te maken voor de samenleving. De sleutelrol van de overheid ligt in haar positionering op het gebied van AI. Zij is niet alleen de verteller van het verhaal waarin AI de samenleving verbindt, versterkt en beschermt, maar ook een rolmodel als proactieve gebruiker, pionier en investeerder in de private markt. Door deze rol te vervullen, kan Nederland zowel economisch profiteren van AI-innovaties als invloed uitoefenen op de waarde, veiligheid en het vertrouwen in toekomstige AI-systemen.

Bovendien draagt AI bij aan het democratiseren van kennis, kunde en kansen. Het toegankelijk maken van informatie die mogelijk onbegrijpelijk is voor grote groepen burgers, het personaliseren van communicatie en het begeleiden van individuen op hun eigen reis en contact met diensten en producten, zorgen voor een inclusievere samenleving. Door daarnaast het onderwijs en de manier van leren aan te passen, kunnen kinderen nu al leren werken met AI en zich op deze manier goed voorbereiden op de toekomst. Dit verkleint de kloof en vergroot het vertrouwen in de technologie.



De overheid kan door meer AI te omarmen zowel haar menselijkheid vergroten als een sleutelrol spelen in het versnellen van gebruik van AI in de Nederlandse samenleving.



Versnipperde data ondermijnt samenhangende dienstverlening. Het is tijd voor één overheid met één stem – ondersteund door technologie die verbindt en publieke regie respecteert.

Op dit moment kenmerkt interactie met de overheid zich door een hoge mate van fragmentatie. Verschillende overheidsinstanties voeren afzonderlijk hun eigen dialoog, waarbij vaak zowel het inzicht in de situatie als de behoeften van de burger/ondernemer beperkt is tot de informatie waarover de instantie zelf beschikt. Met federatieve data-ecosystemen kunnen deze fragmenten van interactie aan elkaar geregen worden en kan een 360-gradenbeeld van burgers en ondernemers gecreëerd worden. Zo kunnen overheidsinstanties samenwerken om als één overheid met één stem op het juiste moment de juiste boodschap te communiceren. Op deze manier kunnen interacties georkestreerd worden aan de hand van levensgebeurtenissen om proactieve, relevante en prettige interactie te bevorderen. Dit verbetert de communicatie en maakt de overheid doeltreffender en efficiënter.

Expliciete, ondubbelzinnige toestemming voor het gebruik en delen van data is essentieel wanneer het gaat om het uitwisselen van data tussen verschillende overheidsinstanties. Daarbij is heldere, transparante communicatie over het doel van het datagebruik en de waarde die daardoor verkregen wordt de sleutel om de vertrouwensband met de overheid te versterken in plaats van af te breken. Datasoevereiniteit, privacy en dataveiligheid moeten gewaarborgd worden.

Het is daarbij belangrijk dat er geïnvesteerd wordt in datavoorzieningen in de vorm van platforms. De data van verschillende platforms kan binnen de hierboven gestelde voorwaarden verbonden worden in een federatief data-ecosysteem. Daarbij wordt de data niet centraal geaggregeerd, maar kan de data binnen een systeem van duidelijke afspraken uitgewisseld worden. Om deze technologische infrastructuur vervolgens ook goed te kunnen benutten, zal er ook naar een datagedreven werkwijze gekeken moeten worden. Dit zorgt er niet alleen voor dat de data kwalitatief hoogwaardig is en de inzichten uit data goed benut worden, maar ook voor veiligheid door het beheer op de juiste manier in te richten.

In de afgelopen jaren is het gebruik van de publieke cloud een belangrijk onderdeel geworden van de digitalisering binnen de publieke sector. De cloud biedt organisaties schaalbaarheid, flexibiliteit en kostenefficiëntie, zonder dat hiervoor grote investeringen in eigen datacenters nodig zijn. Daarnaast maakt de publieke cloud het mogelijk om snel te innoveren en gebruik te maken van geavanceerde infrastructuur en diensten. Deze voordelen maken de publieke cloud aantrekkelijk voor overheidsorganisaties die hun dienstverlening willen moderniseren en digitaliseren.

Tegelijkertijd brengt deze beweging ook nieuwe uitdagingen met zich mee. Naarmate meer data en primaire processen naar de publieke cloud verhuizen, komt een toenemend deel van deze informatie onder beheer van een beperkt aantal grote, vaak niet-Europese, cloudproviders. Hierdoor ontstaat een groeiende afhankelijkheid van deze partijen voor de levering van de vitale digitale infrastructuur. Bovendien werken veel overheidsorganisaties cloudvraagstukken momenteel nog individueel uit en kopen zij zelfstandig in, zonder gezamenlijke coördinatie. Dit vergroot de versnippering, vermindert de onderhandelingspositie en versterkt de afhankelijkheid van niet-Europese leveranciers.

Het is noodzakelijk om een overheidsbrede aanpak te definiëren waarbij twee sporen worden gevolgd. Enerzijds door gezamenlijk te investeren in soevereine cloudoplossingen, zodat overheidsorganisaties daadwerkelijk keuzevrijheid behouden ten aanzien van het gebruik van clouddiensten. Dit is essentieel om meer controle te houden over data, digitale infrastructuur en afhankelijkheden met niet-Europese leveranciers. Anderzijds door collectief op te trekken in de aanbesteding, inrichting en het gebruik van cloudoplossingen. Het bundelen van kennis, expertise en praktijkervaring versterkt niet alleen de onderhandelingspositie van de overheid, maar draagt ook bij aan een beheersbare en doelmatige inzet van cloudtechnologie binnen de publieke sector.

Zonder regie op de cloud verliest de overheid niet alleen haar data, maar ook haar onafhankelijkheid. Een overheidsbrede aanpak is cruciaal om cloudf afhankelijkheid te beperken en de publieke regie te versterken.



Hoe KPMG kan helpen

De ambitie van de NDS is helder. De richting is goed. Maar het verschil wordt gemaakt in de uitvoering. Dat vraagt om een slimme balans tussen autonomie en samenwerking, om investeren in technologie én in mensen, en om leiderschap dat barrières durft te doorbreken.

Juist in de huidige politieke context waarin de toekomst van de NDS onzeker is, geloven wij dat het initiatief en de samenwerking in het ecosysteem cruciaal zijn om de ingezette digitale transformatie voort te zetten. Met het gezamenlijk kompas van de NDS én de duidelijke oproep uit de markt, is dit het moment om door te pakken.

Binnen KPMG helpen we overheidsorganisaties hierbij. Met een bewezen trackrecord binnen de publieke sector, van het ontwerpen van data-ecosystemen tot het realiseren van AI-toepassingen in dienstverlening en het versterken van digitale soevereiniteit. We geloven dat juist nu, met de NDS als gezamenlijk kompas, het moment is om daar op door te pakken.



Deborah Hofland
Publieke sector



Marieke van der Werf
Publieke dienstverlening



Jochem Pasman
Ecosystemen



Guido Soonius
Digitale strategie



Johan Noltes
Soevereiniteit en Cloud

Wij staan klaar om samen met u de volgende stappen te zetten!



Sommige of alle hierin beschreven diensten zijn mogelijk niet toegestaan voor KPMG-auditcliënten en hun gelieerde ondernemingen of gerelateerde entiteiten.



kpmg.com/socialmedia

Alle verstrekte informatie in dit document is van algemene aard en is niet gericht op de omstandigheden van een individu of bedrijf. Hoewel we ernaar streven de meest nauwgezette en tijdige informatie te verstrekken, kan er geen garantie worden gegeven dat dergelijke informatie correct is op de datum waarop deze wordt ontvangen noch dat deze in de toekomst nauwkeurig zal blijven. Derhalve dienen op basis van dergelijke informatie geen handelingen te worden verricht zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie. In dit document hebben de termen "wij", "ons" en "onze" betrekking op KPMG.

© 2025 KPMG N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap en lid van de wereldwijde KPMG-organisatie van onafhankelijke ondernemingen gelieerd aan KPMG International Limited, een Engelse vennootschap "limited by guarantee".

Alle rechten voorbehouden.