

Jaarrapportage 2024



Adviescollege
ICT-toetsing



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Adviescollege ICT-toetsing in 2024	7
1.1 Adviezen over ICT-projecten en informatiesystemen	7
1.2 Kennisoverdracht en -bevordering bij de rijksoverheid	9
1.3 Werkprogramma	10
2. Effectief vormgeven van ICT-vernieuwing	12
2.1 Pak legacy-vernieuwing gedegen aan	12
2.2 Neem een beslissing om naar de cloud te gaan weloverwogen	13
2.3 Neem alternatieven serieus, ook onder tijdsdruk	14
3. Jaarverslag 2024	17
3.1 Adviezen	17
3.2 Ontwikkeling kennissessies en kennisbevordering	24
3.3 Personeel en organisatie	24
3.4 Financiën	25
Bijlage: Uitleg risicogerichte selectie	27
Procedure risicogerichte selectie	27
Aantal projecten in portefeuille	28



Voorwoord

Voorwoord

In 2024 nam de urgentie van digitale vraagstukken verder toe. Geopolitieke ontwikkelingen vereisen versterkte aandacht voor digitale autonomie en weerbaarheid. Ook technologische ontwikkelingen, waaronder de verantwoorde inzet van AI, roepen nieuwe vragen op. Het centraal stellen van de burger bij de inrichting van digitale voorzieningen is daarnaast urgenter dan ooit. Mede door de nasleep van de toeslagenaffaire is het vertrouwen in de overheid afgenomen. Een goede uitvoering (en digitale ondersteuning) van overheidsprocessen die aan de verwachtingen van burgers voldoen, is dan ook essentieel om dat vertrouwen weer te laten toenemen.

Tegen de achtergrond van deze ontwikkelingen werd op 1 juli 2024 de Wet Adviescollege ICT-toetsing van kracht, waarmee wij een wettelijke en permanente status kregen. Dat is uniek: er is geen ander land waar een onafhankelijk adviesorgaan direct aan bewindspersonen en het parlement adviseert over de beheersing van ICT-projecten en andere digitale zaken van de overheid. Het laat zien dat het parlement grote waarde hecht aan juiste, rechtvaardige en doelmatige inzet van ICT in het overheidshandelen en dat het ze ernst is om daar beter in te worden. Wij zijn verheugd dat ook in het nieuwe kabinet een staatssecretaris voor Digitalisering is aangesteld.

Op basis van de onderzoeken in 2024 is onze belangrijkste boodschap dat de overheid op het gebied van ICT sneller moet leren zodat op tijd kan worden bijgestuurd. Dat begint bij de politieke top. Het kabinet moet meer oog hebben voor de impact van digitale ontwikkelingen en de staatssecretaris voor Digitalisering de bevoegdheid geven om op departementoverstijgende vraagstukken effectief te coördineren.

Het toenemende belang van digitale vraagstukken zien we terug in een stijgend aantal adviesaanvragen. Dat waren er dit jaar 49, tegen 35 in 2023 en 31 in 2022. Omdat we niet de capaciteit hebben om alle ICT-projecten te beoordelen, passen we risicoselectie toe op de adviesaanvragen.

Desondanks konden we in 2024 als gevolg van capaciteitsgebrek één project met een hoog risicoprofiel niet selecteren voor onderzoek.

Per 31 december 2024 nam Rikky van Osch afscheid als voorzitter van het Adviescollege. De leden van het college bedanken Rikky voor haar inzet als voorzitter, collegelid en voorheen lid van de Toezichtsraad BIT. Door haar inzet heeft zij een stevig fundament gelegd voor het huidige Adviescollege. Adri de Bruijn neemt haar rol als voorzitter over en we verwelkomen Mirjam Verhoeven per 1 maart 2025 als nieuw lid.

Ook in 2025 willen we een bijdrage leveren aan de betere beheersing van ICT-projecten, en het onderhoud en beheer van informatiesystemen bij de Rijksoverheid en aan het bevorderen van het lerend vermogen ten aanzien van ICT-beheersing. Daarnaast gaan we aan de slag met de vier speerpunten in ons [werkprogramma voor 2025/2026](#): strategisch adviseurschap voor politieke besluitvorming, strategische digitale veiligheid, cloudontwikkelingen en legacy-vernieuwing.

Voorzitter

Adri de Bruijn





1. Adviescollege ICT-toetsing in 2024

1. Adviescollege ICT-toetsing in 2024

Op 1 juli 2024 is de Wet Adviescollege ICT-toetsing in werking getreden. Hiermee heeft het Adviescollege een wettelijke en permanente status. De opdracht van het Adviescollege kent twee onderdelen: het uitbrengen van adviezen over ICT-projecten en informatiesystemen, en kennisoverdracht en -bevordering bij de rijksoverheid. Onze activiteiten in 2024 lichten wij hieronder toe.

1.1 | Adviezen over ICT-projecten en informatiesystemen

Het Adviescollege richt zich middels zijn adviezen op de algehele verbetering van de beheersing van ICT-projecten, en het onderhoud en beheer van informatiesystemen bij de centrale overheid. Het Adviescollege is bijna tien jaar actief en heeft in die periode meer dan 130 adviezen uitgebracht. Deze adviezen zijn openbaar en niet vrijblijvend; ervan afwijken moet door de bewindspersoon in de ministerraad worden beargumenteerd. Aanvragers van advies zijn ministeries, Raad voor de rechtspraak, politie en zelfstandige bestuursorganen. Ook de Eerste en Tweede Kamer kunnen vragen om advies. Daarnaast heeft het Adviescollege de mogelijkheid om uit eigen beweging een advies uit te brengen.

In de wet die sinds 1 juli 2024 van kracht is, zijn drie aandachtsgebieden toegevoegd aan de advisering van het Adviescollege:

1. Ruimte om bij beslissingen maatwerk toe te passen

De sterk gedigitaliseerde publieke dienstverlening heeft tot een nieuwe uitdaging geleid: geautomatiseerde systemen bieden soms te weinig ruimte aan overheidspersoneel om discretionair af te wijken van een

geautomatiseerde uitkomst als de situatie van de burger daarom vraagt. Toepassen van maatwerk moet dus mogelijk zijn.

2. Perspectief van de burger

Burgers dienen toegang te hebben tot de overheid en moeten kunnen begrijpen wat de beslissing is die de overheid neemt. In ICT-projecten moet de vraag of de burger echt geholpen wordt centraal staan – en niet alleen de procesverbetering of de efficiëntie van de overheid.

3. Strategische digitale veiligheid

Als extra waarborg ten aanzien van de risico's van strategische digitale veiligheid dient dit onderwerp door het Adviescollege meegenomen te worden in zijn adviezen.

Deze aandachtsgebieden vragen extra aandacht van het Adviescollege.

In 2024 hebben we zeventien adviezen en drie naschriften op eerder gegeven adviezen uitgebracht. In de volgende paragrafen gaan we daar nader op in, evenals op de bestuurlijke reacties die op deze adviezen volgden.

1.1.1 | Uitgebrachte adviezen

Het Adviescollege kent drie invalshoeken om een advies uit te brengen:

1. **De doeltreffende en doelmatige inrichting en toepassing van informatiesystemen voor de uitvoering van beleid of regelgeving.** In dit kader hebben we het afgelopen jaar twee adviezen uitgebracht op eigen initiatief. Het eerste advies betrof het CIO-stelsel van het Rijk. Het tweede de ontwikkeling van 'Mijn Gezondheidsoverzicht' en de aanbesteding 'Persoonlijke Gezondheidsomgeving' van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

2. **De slaagkans van ICT-projecten.** Ook dit jaar besteedden wij hieraan de meeste capaciteit; het betrof dertien adviezen. Daarin hebben wij de risico's die wij zien onderbouwd en adviezen uitgebracht die naar ons oordeel de slaagkans van het project vergroten. We zien vaak dezelfde aandachtspunten in meerdere adviezen terugkeren; die verwerken wij in onze kennispublicaties.
3. **De doeltreffendheid en doelmatigheid van onderhoud en beheer van informatiesystemen.** In 2024 hebben we twee adviezen gepubliceerd die hierop betrekking hebben. Ook dit jaar hebben we in de advisering benadrukt dat meer aandacht nodig is voor effectief en efficiënt onderhoud en beheer. We zagen dat niet alleen bij bestaande informatiesystemen. Ook bij grote vervangingsprojecten wordt er tijdens de planvorming te weinig geanticipeerd op het toekomstig onderhoud en beheer.

Om de onderzochte organisaties te helpen om verbeteringen door te voeren in het onderhoud en beheer hebben we tijdens en na de onderzoeken adviezen toegelicht in interactieve bijeenkomsten.

1.1.2 | Bestuurlijke reacties op de adviezen

Het is gebruikelijk dat een bewindspersoon die een advies heeft ontvangen in een bestuurlijke reactie aangeeft wat er met het advies gedaan wordt. Ook in 2024 werd voor het overgrote deel van de adviezen aangegeven dat deze worden overgenomen; van een klein aantal werd aangegeven dat ze slechts gedeeltelijk worden overgenomen.

Vrijwel alle bestuurlijke reacties werden opgeleverd binnen de wettelijke termijn van 28 dagen waarbinnen een advies naar het parlement moet worden gezonden. Slechts één reactie kwam een week later. De betrokken bewindspersonen nemen de tijd om ons advies serieus te lezen en te overwegen. Desondanks zien we dat de reacties inhoudelijk vaak weinig specifiek zijn. Er wordt vaak wel aangegeven dat de organisatie de adviezen overneemt, maar niet op welke manier en binnen welk tijdsbestek. Hierdoor lopen de organisaties het risico dat ze onvoldoende hun voordeel doen met de mogelijke verbeteringen die wij aandragen. Ook voor het parlement is het zo lastig vast te stellen in hoeverre adviezen ter harte worden genomen.



Helaas past dit in het bredere beeld dat naar voren komt in het rapport ‘Kabinetsreacties, nader bekeken’, in 2024 uitgebracht in het kader van de Staat van de Uitvoering. Het rapport signaleert dat de overheid zich er in veel bestuurlijke reacties ‘wil afdoen met een zalvende verdedigende reactie, zonder het lerende potentieel aan te grijpen en echte verandering teweeg te brengen’. Wij zien dat ook terug in de reacties op onze onderzoeken.

Als de reactie duidt op een verkeerde interpretatie van onze adviezen of als het onvoldoende duidelijk is hoe een advies wordt opgevolgd, kan het Adviescollege een naschrift uitbrengen om de voorgestelde maatregelen te verhelderen. In 2024 is eenmaal een reactie aanleiding geweest om een naschrift uit te brengen.

1.2 | Kennisoverdracht en -bevordering bij de rijksoverheid

In het kader van onze opdracht doen we ook aan kennisoverdracht en -bevordering om het lerend vermogen te bevorderen bij de diverse doelgroepen die betrokken zijn bij de ICT-beheersing. We vertalen lessen uit de onderzoeken naar algemene adviezen in kennissessies, kennispublicaties en podcasts.

1.2.1 | Kennissessies

De kennis die wij opdoen tijdens de uitgevoerde onderzoeken geven wij in specifieke kennissessies terug aan diverse doelgroepen binnen de centrale overheid:

- Dit jaar hebben wij een bijdrage geleverd aan 24 sessies voor specifieke doelgroepen, zoals bijeenkomsten voor Kamerleden, cursussen voor (top) ambtenaren van de ABD of trainingen voor medewerkers van CIO-offices die CIO-oordelen opstellen.

- Voor het derde jaar op rij hebben we een symposium voor Kamerleden, ambtelijke opdrachtgevers, CIO's van zowel uitvoeringsorganisaties als departementen en beleidsmakers georganiseerd. De titel dit jaar was: ICT als horde of springplank voor nieuw beleid? De centrale vraag was of ICT nieuw beleid mogelijk maakt, of dat het, bijvoorbeeld met grotere systemen die al langere tijd in gebruik zijn, in de weg zit. In een aantal parallelsessies presenteerden sprekers van WiGo4IT, ASML, TU Eindhoven, TenderNed en het Adviescollege ICT-toetsing hun visie op het onderwerp.

Een verslag van het symposium is beschikbaar op onze [website](#).

ICT als horde of springplank voor nieuw beleid?

Het symposium leverde drie belangrijke lessen op:

- [Neem als bestuurders verantwoordelijkheid om ICT altijd bruikbaar te houden.](#)
- [Investeer in het begrijpen van elkaars taal, zowel als het gaat om ICT, als om beleid en wetgeving.](#)
- [Gebruik een passende aanpak voor succesvolle oudere systemen \(legacy\).](#)

1.2.2 | Kennispublicaties

Aandachtspunten die regelmatig terugkomen in onze adviezen verwerken wij in onze handreikingen. We geven adviezen die algemeen bruikbaar zijn en de slaagkans van een ICT-project vergroten, met voorbeelden uit onze onderzoeken. Dit jaar is de handreiking over [batenmanagement](#) gepubliceerd. Daarmee willen we dat onderwerp de aandacht geven die het verdient: als goed bruikbaar instrument om de slaagkans van een ICT-project te vergroten en vast te stellen of baten daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Batenmanagement is namelijk de meest onderbelichte managementtool bij de rijksoverheid.

1.2.3 | Podcasts

In 2023 zijn we gestart met de podcastserie 'Digitale Zaken op tafel' rondom actuele thema's in de digitalisering van de centrale overheid. In 2024 hebben we drie podcasts uitgebracht:

- [Bij Rijkswaterstaat blijkt oud niet altijd fout](#) met Ron Kolkman (CIO Rijkswaterstaat) en collegelid Arie van Deursen;
- [Bij UWV slijt de software niet! Of toch wel?](#) met René Steenvoorden (Raad van Bestuur UWV) en collegelid Arie van Deursen;
- [Digitale lessen uit de haven: lastig navigeren met 88 definities van een aardappel!](#) met Nanette van Schelven (DG Douane), Claudia de Andrade (CIO Havenbedrijf Rotterdam) en voorzitter van het Adviescollege Rikky van Osch.

1.3 | Werkprogramma

Om onze strategische aspiraties vorm te geven hadden we een [werkprogramma voor 2024](#) opgesteld. Hierin zijn vier speerpunten vastgelegd om onze adviestaak goed uit te kunnen voeren en de taken rond kennisoverdracht en -bevordering in te vullen. De vier speerpunten zijn als volgt ingevuld:

1. Investeren in kennis over legacy

Door het publiceren van drie podcasts en een symposium waar legacy een terugkerend thema was hebben wij de kennis vergroot over het vernieuwen van legacy systemen. Daarnaast is de publicatie van een handreiking voorbereid die in 2025 verschijnt.

2. Evalueren om te leren

Om beter te begrijpen hoe onze adviezen landen, hebben we meer nazorgsessies gedaan bij organisaties waar onderzoek is uitgevoerd.

3. Aandacht voor digitaal vaardig beleid

De aanwezige kennis over dit thema wordt in 2025 in een handreiking gepubliceerd.

4. Focus op burgerperspectief

Tijdens onderzoeken in 2024 is het perspectief van de burger explicieter meegenomen in de analyse. Dit is ook terug te zien in de tweede rode draad van dit jaar (hoofdstuk 2).



2. Effectief vormgeven van ICT-vernieuwing

2. Effectief vormgeven van ICT-vernieuwing

Een rode draad in veel van onze adviezen was ook in 2024 dat de beheersing van ICT-projecten effectiever kan als de overheid leert van fouten en op tijd bijstuurt. Uit de adviezen van dit jaar hebben we drie aanbevelingen gedestilleerd die organisaties kunnen helpen om hun ICT-vernieuwing effectief vorm te geven.

2.1 | Pak legacy-vernieuwing gedegen aan

In zeven onderzoeken¹ oordeelden wij dat vernieuwing van systemen met problematische legacy te risicovol werd aangepakt. Problematische legacy ontstaat wanneer een systeem niet meer op redelijke wijze kan worden beheerd en onderhouden, kan worden aangepast of veilig kan blijven. In deze gevallen dient er actie ondernomen te worden. We zien in de onderzoeken van afgelopen jaar dat er vervolgens soms onnodig gekozen wordt voor totale vervanging van een systeem. Vooral bij kleinere organisaties is een totale vervanging extra uitdagend omdat die organisaties vaak de benodigde kennis niet in huis hebben. Ook zien we dat de onderliggende problemen niet worden aangepakt waardoor het risico groot is dat er snel weer problematische legacy ontstaat.

Om de risico's bij de aanpak van problematische legacy te verkleinen adviseren we het volgende.

- *Kies de kleinst mogelijke oplossing.* In plaats van vervanging van een systeem als geheel of in één keer, kan onderzocht worden of stapsgewijze renovatie mogelijk is. Bijvoorbeeld door een technisch platform te vernieuwen of door gebruikersschermen te verbeteren. Als kennis onvoldoende in huis is, overweeg dan te investeren in opleidingen. In plaats van vervanging van een systeem in één keer is het altijd goed om opties te verkennen om het systeem in delen te vervangen. Hierdoor wordt het risico beperkt. Door gaandeweg nieuwe functionaliteit in gebruik te nemen lever je waarde op en voorkom je een big-bang aan het eind. Voor alle oplossingen geldt: bepaal eerst de kosten en de baten, en besluit dan pas wat voor nu en de toekomst de beste oplossingsrichting is.
- *Voorkom dat problematische legacy ontstaat.* Als onderliggende problemen binnen een organisatie niet worden aangepakt, is het risico op herhaling groot. Hierbij speelt de architectuur een belangrijke rol. In plaats van te kiezen voor complexe architecturen met een veelvoud aan technologieën is het goed om te kiezen voor de best passende, meest eenvoudige oplossing. Deze keuze moet gedurende de levensduur van een systeem regelmatig worden getoetst. Ook moet er voldoende aandacht zijn voor onderhoud en beheer om het systeem gezond te houden. Zorg dat er zicht is op gebruikte technische componenten en hun levensduur, zorg dat er getoetst wordt aan nieuwe eisen en wetgeving en pak afwijkingen gestructureerd op. Betrek de gebruikers(organisatie) bij de functionele fitheid van het systeem; actieve betrokkenheid is van groot belang om functioneel

¹ Multikanaal Ontvangen (Belastingdienst), Vernieuwing ICT (CIZ), Modernisering AA (SVB), Vervanging applicatielandschap Wrb (RvR), Generiek platform voor Document- en Archiefbeheer (Belastingdienst), Nieuwbouw BIG (CIBG) en TVS (Belastingdienst).

relevant te blijven. Tot slot is het noodzakelijk dat er passende financiering is, niet alleen voor de acuut noodzakelijke vernieuwing. Want zonder voldoende middelen voor continu onderhoud en beheer koopt de organisatie slechts een tijdelijke adempauze.

In 2025 brengen wij een handreiking uit over dit onderwerp.

2.2 | Neem een beslissing om naar de cloud te gaan weloverwogen

Uitvoeringsorganisaties proberen de beperkingen van legacy-systemen soms te ontwijken door te kiezen voor oplossingen in de publieke cloud; een gedeelde, via het internet toegankelijke IT-infrastructuur die door externe providers wordt beheerd en aangeboden als schaalbare diensten (zoals opslag, rekenkracht en applicaties). In vijf onderzoeken² zagen we dat de keuze voor een cloudoplossing nog onvoldoende doordacht was. De verwachting is dat de komende jaren steeds vaker ingezet gaat worden op cloudoplossingen. Deels omdat men verwacht dat de baten hiervan groter zijn dan de kosten, maar ook omdat steeds meer leveranciers hun software uitsluitend aanbieden als clouddienst.

In een aantal gevallen zien we zeker meerwaarde in oplossingen in de cloud, maar we roepen nadrukkelijk op om niet over één nacht ijs te gaan. Maak eerst een gedegen afweging ten opzichte van niet-cloudoplossingen, bijvoorbeeld in een overheidsdatacenter. Het recente onderzoeksrapport van de Algemene Rekenkamer 'Het Rijk in de cloud' bevestigt deze aanbeveling. Een ondoordachte keuze voor een cloudoplossing kan leiden tot onnodige nieuwe risico's op het gebied van regievoering en strategische digitale

veiligheid, en tot mogelijke toekomstige inperkingen in soevereiniteit.

Verwachte voordelen van een cloudoplossing kunnen tegenvallen. Ze zijn vaak niet kwantificeerbaar gemaakt waardoor niet inzichtelijk is of de voorspelde baten werkelijk verzilverd kunnen worden.

Voordat een cloudoplossing wordt geselecteerd, moet de uitvoerende organisatie het antwoord op de volgende vragen helder hebben:

- *Op welke manier wordt geborgd dat de gegevens van burgers en bedrijven die in de cloud worden verwerkt veilig zijn en blijven?* Maatregelen op het gebied van privacy en strategische digitale veiligheid dienen onderdeel te zijn van het selectietraject en niet pas tijdens de implementatie van een geselecteerde oplossing te worden ingevuld. Kennis op dit gebied is daarom cruciaal. We zien dat uitvoeringsorganisaties en opdrachtgevende directies onvoldoende scherp in beeld hebben wat de risico's zijn van een oplossing in de cloud als het gaat om privacy en informatiebeveiliging, toegankelijkheid (wat als een leverancier wegvalt als gevolg van bijvoorbeeld sancties) en de risico's op een 'lock-in' bij de leverancier. Hierdoor lopen zij het risico dat gevoelige persoonsgegevens van burgers of strategisch belangrijke gegevens onvoldoende beveiligd zijn, cruciale processen verstoord worden of de kosten onbeheersbaar worden.



² TVS (Belastingdienst), EPD-vernieuwing (DJI), Beter Samen Werken (BZK, Financiën, VWS en SZW), MGO/PGO (VWS) en Nieuw GBS (aCBG).

- *Hoe wordt de regie op het project gevoerd?* Het voeren van een goede regie vraagt om duidelijke afspraken over welke activiteiten voor rekening komen van de cloudprovider en voor welke activiteiten de opdrachtgever verantwoordelijk is. Een project dat zaken doet met een grote cloudprovider moet een daadkrachtige besturing inrichten, met een stuurgroep op het niveau van het hoogste bestuur van de organisatie. Voor goede regievoering op het project en sturing op de inhoud is het daarnaast belangrijk om kundig personeel aan te trekken of het zittende personeel op te leiden, vóórdat een oplossing in de cloud wordt geselecteerd.

Uitvoeringsorganisaties en opdrachtgevende directies zijn nu vaak onvoldoende voorbereid om effectief sturing te kunnen geven aan projecten die oplossingen in de cloud realiseren. Dat heeft drie aspecten:

- *De projectuitvoering.* Er dient altijd een plan te zijn voor de volgorde en het tempo waarin diensten, systemen of ICT-componenten naar de cloud gaan. Ook moet daarin zijn vastgelegd wat de gewenste eindsituatie is. Dit maakt het mogelijk om koers te houden en de juiste keuzes te maken bij de inrichting. Daarnaast moet duidelijk zijn hoe de verantwoordelijkheden verdeeld zijn tussen de opdrachtverstreckende uitvoeringsorganisatie en de leverende (markt)partij, zodat sturing hierop mogelijk is. Deze besturing dient bovendien op het juiste niveau te zijn ingericht.
- *De functionaliteit van de cloudoplossing.* Bij de uitvoeringsorganisaties moet voldoende kennis aanwezig zijn over de mogelijkheden van de cloudoplossing; deze zijn vaak groter dan de specifieke behoefte van de vragende organisatie. Met voldoende kennis in eigen huis kan de uitvoeringsorganisatie maximaal rendement halen uit de geselecteerde cloudoplossing, door huidige en toekomstige behoeften kritisch en volledig te bespreken tijdens de dialoog met leveranciers.

- *De inkoop, en het onderhoud en beheer van de clouddienstverlening.* Clouddiensten zijn schaalbaar in zowel gebruiksvolume als wat betreft beschikbare functionaliteit. Dat stelt heel andere eisen dan bij niet-cloudgebaseerde dienstverlening. De vragende organisatie dient hier zowel de contractorganisatie als de beheerorganisatie goed op in te richten. Een onvoldoende voorbereiding verhoogt het risico dat niet de juiste diensten worden ingekocht of dat een exit-scenario veel lastiger te realiseren is dan vooraf gedacht. De Rijksoverheid kan haar kopersmacht beter benutten door rijksbreed contractafspraken te maken die algemene condities regelen, bijvoorbeeld het opslaan van data binnen de Europese Economische Ruimte om zodoende voldoende datasoevereiniteit te houden.

2.3 | Neem alternatieven serieus, ook onder tijdsdruk

Dit jaar zagen wij in zes onderzoeken³ dat opdrachtgevers te weinig gelegenheid namen om alternatieve oplossingsvoorstellen serieus te onderzoeken. We concludeerden in deze onderzoeken dat die alternatieven mogelijk tot een beter projectresultaat hadden geleid met een lager risicoprofiel.

Wij onderkennen dat er grote (politieke) druk kan zijn op overheidsorganisaties om snel een oplossing te kiezen voor een ICT-vraagstuk. Het kan dan verleidelijk zijn om bij de start van een project te kiezen voor een preferente oplossing, discussies hierover te vermijden en tegenspraak zoveel mogelijk uit de weg te gaan. Het gevolg hiervan is dat niet alle alternatieven volledig uitgediept worden. Zo kan het projectteam snel aan de slag en kunnen de opdrachtgevers al in een vroeg stadium aan belanghebbenden melden dat de realisatie van de oplossing gestart is. Het is echter beter om éérst zeker te stellen dat de

³ Nieuwbouw BIG (CIBG), Generiek platform voor Document- en Archiefbeheer (Belastingdienst), Vernieuwing ICT (CIZ), MGO/PGO (VWS), CIO-stelsel (BZK) en Beter Samen Werken (BZK, Financiën, VWS en SZW).

beste oplossing is gekozen en niet de eerste de beste. Goed onderzoek verdient zich terug.

- Neem daarbij alle inhoudelijk onderbouwde twijfels en bezwaren serieus. Als er onvoldoende zekerheid is over de technische haalbaarheid van een oplossing, overweeg dan om eerst een Proof of Concept (PoC) te realiseren. Leg vervolgens aan de omgeving goed uit waarom een bepaalde oplossing gekozen is. Een dergelijke aanpak kan de start van de realisatie vertragen, maar komt de uitvoering en de oplevering ten goede. Als niet gekozen wordt voor de beste oplossing, leidt dit niet alleen tot een slechter projectresultaat en een hoger risicoprofiel, maar ook tot weerstand tijdens de projectuitvoering. Hierdoor treedt stagnatie op die voorkomen had kunnen worden door alternatieven goed te onderzoeken en te bespreken.

In de praktijk is het daarbij verstandig om te werken met een businesscase, omdat die:

- de verschillende oplossingsmogelijkheden beschrijft, en inzicht geeft in de baten, kosten en risico's voor de verschillende belanghebbenden. Dat helpt niet alleen om de doelstellingen voor het project scherper te formuleren, maar ook om de juiste oplossing te kiezen en daar draagvlak voor te creëren.
- de baten inzichtelijk maakt van het gekozen alternatief. Dit betekent ook dat op baten gestuurd kan worden. De businesscase maakt inzichtelijk dat een project ook daadwerkelijk de waarde gaat leveren die vooraf voorzien was. Omdat wij merken dat dit voor veel organisaties lastig is, hebben we dit jaar voor het [batenmanagement](#) een handreiking uitgebracht. Ook de handreiking over de [businesscase](#) uit 2022 geeft houvast.

Om alternatieven in de uitvoeringsfase goed in het zicht te houden, is er een aantal opties:

- het instellen van een onafhankelijke kwaliteitsborging met een aparte ononderbroken rapportagelijijn naar de opdrachtgever, zeker voor opdrachtgevers zonder ervaring met grote ICT-projecten;
- het regelmatig organiseren van een gebruikerspanel of belanghebbendenoverleg en de resultaten hiervan serieus nemen;
- een regelmatige review door experts van andere departementen of uitvoeringsorganisaties via een Gateway-review of een vergelijkbare aanpak.





3. Jaarverslag 2024

3. Jaarverslag 2024

In dit hoofdstuk presenteren wij de kengetallen over aantallen onderzoeken, uitgebrachte adviezen en kennissessies. Ook staan wij stil bij de personele bezetting en financiën van het Adviescollege.

3.1 | Adviezen

3.1.1 | Uitgebrachte adviezen

In 2024 hebben we zeventien adviezen en drie naschriften uitgebracht. De naschriften hebben betrekking op de maatregelen die zijn voorgesteld ter opvolging van onze adviezen. In twee gevallen hebben wij, mede op verzoek van de betreffende departementen, reactie gegeven op hun opvolging van onze adviezen. En bij één advies vonden we uit de bestuurlijke reactie onvoldoende blijken of en hoe ons advies zou worden opgevolgd.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van deze adviezen en naschriften, van meest recent tot eerste van 2024. Het totale begrote ICT-budget voor deze projecten bedraagt afgerond circa één miljard euro. Daarbij beperken we ons tot projectuitgaven.

Tabel 1. Overzicht gepubliceerde adviezen en naschriften

Ministerie	Onderzoek	Omschrijving	Datum	Budget (in € mln) ⁴
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	MGO en PGO	De ontwikkeling van Mijn Gezondheidsoverzicht (MGO) en de aanbesteding van Persoonlijke GezondheidsOmgeving (PGO), twee applicaties voor burgers voor inzage in hun zorggegevens.	16-12-2024	€ 36
Justitie en Veiligheid (DJI)	EPD Vernieuwing	Verwerven en implementeren van EPD-applicaties zodat een integraal patiëntendossier gecreëerd kan worden passend bij de zorgtaak van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI).	02-12-2024	€ 21
Volksgezondheid, Welzijn en Sport (CIZ)	Naschrift advies Vernieuwing ICT	Uitgebracht naar aanleiding van de bestuurlijke reactie op het advies.	04-12-2024	
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (DUO)	Heroriëntatie Doorontwikkelen Applicatielandschap Bekostigen (tussentijds advies)	Vervolgonderzoek naar de vernieuwing van het applicatielandschap voor de hoofdprocessen: Voorzieningenplanning, Status Toekennen, Bekostiging, Verantwoorden en Bezwaar en Beroep.	16-10-2024	€ 37
Volksgezondheid, Welzijn en Sport (CIZ)	Vernieuwing ICT	Vervangen van het primaire applicatielandschap en het hieraan gekoppelde datawarehouse, alsmede de overgang naar een nieuwe ICT-dienstverlener, ter borging van de continuïteit en als basis voor verdere doorontwikkeling.	16-09-2024	€ 15
Volksgezondheid, Welzijn en Sport (aCBG)	Nieuw Geneesmiddelen Beoordeling Systeem	Realiseren en implementeren van een nieuw platform ter ondersteuning van de primaire taken en de ambities van het College ter Beoordeling van Geneesmiddelen.	16-09-2024	€ 28
Infrastructuur en Waterstaat (Rijkswaterstaat)	Uitrol intelligente wegkantstations	Vervangen van de bestaande wegkantstations door de nieuwe intelligente wegkantstations.	11-09-2024	€ 250
Financiën (Belastingdienst)	MultiKanaal Ontvangen	Vervangen van een generieke voorziening bij de Belastingdienst die de continuïteit van de dienstverlening moet waarborgen met nieuwe technologie.	06-09-2024	€ 34
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	Beter Samen Werken	Komen tot een voor ambtenaren duidelijk betere en gebruiksvriendelijke ondersteuning van het werkproces en informatiehuishouding, in eerste instantie voor de ministeries van BZK, Financiën, SZW en VWS.	02-09-2024	€ 109

⁴ Dit is het afgeronde budget dat is vermeld in het advies van het betreffende onderzoek.

Ministerie	Onderzoek	Omschrijving	Datum	Budget (in € mln) ⁴
Infrastructuur en Waterstaat (Inspectie Leefomgeving en Transport)	Onderhoud en beheer van het zaakstelsel Holmes	Doeltreffendheid en doelmatigheid van het onderhoud en beheer van het zaakstelsel Holmes van de Inspectie Leefomgeving en Transport voor de uitvoering van toezichttaken.	27-05-2024	
Justitie en Veiligheid (Raad voor rechtsbijstand)	Vervanging applicatielandschap Wrb	De Wet op rechtsbijstand (Wrb) regelt dat mensen die geen rechtsbijstand kunnen betalen een deel van de kosten vergoed kunnen krijgen. De Raad voor rechtsbijstand is opdrachtgever voor het programma om het bestaande systeem voor uitvoering van de wet te vervangen.	29-04-2024	€ 23
Volksgezondheid, Welzijn en Sport (CIBG)	Programma Nieuwbouw BIG	Vervanging van het bestaande systeem door een toekomstbestendig informatiesysteem dat zorgverleners en werknemers optimaal ontzorgt bij registratie en herregistratie in het BIG-register.	29-04-2024	€ 12
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	CIO-stelsel	Het CIO-stelsel wordt in 2024 geëvalueerd en versterkt. Het Adviescollege heeft de afgelopen jaren bij de uitvoering van zijn advies- en kennistaak verschillende waarnemingen gedaan over de opzet en werking van dit stelsel. Op grond hiervan is uit eigen beweging advies uitgebracht.	26-04-2024	
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (DUO)	Naschrift BIT-advies project Doorontwikkelen Applicatielandschap Bekostigen	Naar aanleiding van de voorgenomen besluiten in het kader van de heroriëntatie heeft het Adviescollege een aantal aandachtspunten gerelateerd aan onze adviezen uit ons laatste BIT-advies.	08-04-2024	
Financiën (Belastingdienst)	Modernisering Omzetbelasting	Vervangen van ICT-systemen van de omzetbelasting (OB) zodat de continuïteit voor de langere termijn wordt geborgd en het doorvoeren van nieuwe en veranderde wetgeving weer mogelijk wordt voor de OB-regelingen.	02-04-2024	€ 242
Defensie	Naschrift Grensverleggende IT	In het laatste advies adviseerden wij het programma te herzien op een vijftal punten. We reflecteren op de vraag of deze vijf adviezen nu in opzet worden opgevolgd.	04-03-2024	
Financiën (Belastingdienst)	Generiek platform voor Document- en Archiefbeheer	Het op orde brengen van het archiefsysteem van de Belastingdienst en Toeslagen conform de huidige wet- en regelgeving en het realiseren van ambities ten behoeve van modernisering technologie en dienstverlening.	19-02-2024	€ 25
Financiën (Belastingdienst)	Transitie Toeslagen Verstrekkingen Systeem (TVS) naar de cloud	Het systeem TVS van de Dienst Toeslagen migreren naar een nieuw hostingplatform op basis van cloudtechnologie.	07-02-2024	€ 43

Ministerie	Onderzoek	Omschrijving	Datum	Budget (in € mln) ⁴
Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SVB)	Modernisering AA-systeem	Wendbaar en toekomstvast maken van het systeem waarmee de uitvoering van sociale regelingen zoals AOW en AKW door de SVB wordt ondersteund.	29-01-2024	€ 42
Justitie en Veiligheid (Justid)	Onderhoud en beheer Justitiële Informatiedienst	Doeltreffendheid en doelmatigheid van het onderhoud en beheer bij de Justitiële Informatiedienst.	22-01-2024	

De onderzoeken bij BZK over het CIO-stelsel en bij VWS over MGO/PGO zijn op eigen initiatief uitgevoerd. De andere onderzoeken zijn uitgebracht na aanmelding door het verantwoordelijke ministerie. In 2024 zijn er geen adviesaanvragen vanuit het parlement ontvangen.

Op 31 december 2024 waren er acht onderzoeken in uitvoering (zie tabel 2) en 26 in portefeuille (zie tabel B1).

Tabel 2. Overzicht onderzoeken in uitvoering per 31-12-2024

Ministerie	Onderzoek	Omschrijving
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Logius)	Herbouw Digipoort	Via herbouw de continuïteit en veiligheid garanderen van de dienstverlening met betrekking tot berichtenverkeer van de overheid.
Buitenlandse Zaken	Transitie ICT-dienstverlening	Transitie van IV-diensten naar passende landingsplekken.
Defensie (Koninklijke Luchtmacht)	Programma Keystone	Verbetering van de uitwisseling van gegevens binnen de luchtmacht, ter ondersteuning van informatie gestuurd optreden.
Defensie (Koninklijke Marechaussee)	Module Handhaving KMar	Verwerven, realiseren en implementeren van een nieuwe informatievoorziening ter ondersteuning van de handhavingsprocessen bij de Marechaussee.
Financiën (Belastingdienst)	Rationalisatie Cool:Gen Inkomensheffing	Vervanging Cool:Gen technologie in het Aangifte Belasting Systeem (ABS).
Infrastructuur en Waterstaat	Digitale Infrastructuur Logistiek	Versterking van de digitale gegevensuitwisseling in de logistiek deels gefinancierd met middelen vanuit het Nationaal Groeifonds (NGF).
Infrastructuur en Waterstaat (Rijkswaterstaat)	Industriële Automatisering Hoofdvaarweg Lemmer-Delfzijl	Vernieuwing van de bediening van bruggen en sluizen op de hoofdvaarweg Lemmer-Delfzijl.
Sociale Zaken en Werkgelegenheid (UWV)	SMZ IV optimalisatie ZW-Arbo	Het vernieuwen van de informatievoorziening van de divisie Sociaal Medische Zaken voor de uitvoering van de ZW-Arbo taken.

3.1.2 | Ontwikkeling uitgebrachte adviezen

Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling weer van het aantal uitgebrachte adviezen en naschriften in de afgelopen jaren.

Tabel 3. Ontwikkeling aantal uitgebrachte adviezen en naschriften van de afgelopen vier jaar per ministerie per jaar

Ministerie	2021	2022	2023	2024
Algemene Zaken	0	0	0	0
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening	3	6	4	2
Buitenlandse Zaken	0	0	0	0
Defensie	1	1	1	1
Economische Zaken en Klimaat en Groene Groei	0	0	0	0
Financiën	3	3	0	4
Infrastructuur en Waterstaat	3	1	3	2
Justitie en Veiligheid ⁵ en Asiel en Migratie	1	3	5	3
Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur	0	1	1	0
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	1	1	1	2
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	2	2	1	1
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	0	0	1	5
Totaal	14	18	17	20

5 De sui generis organisaties Nationale Politie en Raad voor de rechtspraak zijn in deze tabel opgenomen onder Justitie en Veiligheid.



3.1.3 | Ontvangen adviesaanvragen en afhandeling

Het aantal adviesaanvragen in 2024 bedroeg 49. We vinden het niet doelmatig en effectief om over alle projecten boven de 5 miljoen euro te adviseren, maar zetten in op projecten met een hoog risicoprofiel en onderzoeken waarvan we een lerende werking verwachten. Net als in voorgaande jaren hebben we daarom, op basis van risicogerichte selectie, bepaald welke adviesaanvragen werden geselecteerd voor onderzoek.

In 2024 hebben we bijna alle adviesaanvragen met een hoog risicoprofiel geselecteerd voor onderzoek. Alleen een adviesaanvraag voor het project Vaardig met Vaardigheden van het ministerie van SZW is niet geselecteerd vanwege capaciteitstekort. De minister is hierover geïnformeerd en geadviseerd om de CIO dit project nadrukkelijk te laten volgen. De andere aangevraagde projecten die niet direct onderzocht konden worden, zijn in portefeuille genomen en worden wanneer het mogelijk is onderzocht. Een project kan ook in portefeuille worden genomen als het nog niet voldoende ver gevorderd is voor een onderzoek.

De *Bijlage Uitleg Risicogerichte selectie* licht het selectieproces toe en laat de werkvoorraad zien van tot nu toe geïnventariseerde projecten voor 2025. Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling weer van het aantal ingediende adviesaanvragen ten opzichte van het aantal uitgebrachte adviezen van de voorgaande jaren.

Tabel 4. Ontwikkeling ontvangen adviesaanvragen en afhandeling per jaar

Aantal	2021	2022	2023	2024
Adviesaanvragen	45	31	35	49
Eigen initiatief		1		2
Uitgebrachte adviezen en naschriften	14	18	17	20
Ingetrokken				
Niet geselecteerd ⁶	34	22	18	31
Lopend (per 31-12 betreffende jaar)	8	8	7	8
Portefeuille (per 31-12 betreffende jaar)	30	22	24	26

⁶ Het aantal niet geselecteerde adviesaanvragen in een jaar kan ook betrekking hebben op adviesaanvragen die in eerdere jaren zijn ontvangen en in portefeuille zijn gehouden.

3.2 | Ontwikkeling kennissessies en kennisbevordering

Het Adviescollege heeft naast het doen van onderzoek ook de taak om te voorzien in kennisoverdracht en kennisbevordering voor de verbetering en beheersing van ICT-projecten en informatiesystemen. Om die reden zijn kennissessies georganiseerd, en kennispublicaties en podcasts uitgebracht. In paragraaf 1.2 is de kennisoverdracht en -bevordering toegelicht.

Tabel 5. Kennissessies, kennispublicaties en podcasts

Aantal	2021	2022	2023	2024
Kennissessies	19	24	24	24
Kennispublicaties	3	2	4	1
Podcasts	-	-	1	3

3.3 | Personeel en organisatie

Het Adviescollege bestaat uit vijf leden. Het secretariaat is versterkt met nieuwe medewerkers. In 2024 zijn twee ICT-onderzoeksmanagers gestart en zijn drie ICT-onderzoekers aangenomen. Het Adviescollege heeft komende jaren te maken met natuurlijk verloop en zal hier tijdig op moeten anticiperen. Daarom zullen ook komend jaar medewerkers worden geworven om de gewenste groei te realiseren.

Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van de personele bezetting weer.

Tabel 6. Personele bezetting Adviescollege

Functie	2022	2023	2024	Toelichting
Leden Adviescollege	1,2	1,2	1,2	5 leden deeltijd
Secretaris-directeur	1	1	1	
Plv. secretaris-directeur	0	0,5	0,5	
Directie-secretariaat	1,8	1,8	1,8	
ICT-onderzoeksmanagers	6	5,3	7,5	
ICT-onderzoekers	8	10	11	
Totaal fte	18	19,8	23	

Het Adviescollege huurt daarnaast expertise in voor onderzoeken, schrijfbegeleiding, woordvoering en wetenschappelijk advies.

3.4 | Financiën

Het jaar 2024 was een overgangsjaar omdat het financieel regime van het Adviescollege is veranderd. Op 1 juli 2024 is de Wet Adviescollege ICT-toetsing in werking getreden, in plaats van het instellingsbesluit dat daarvoor van kracht was. In het instellingsbesluit was een vast taakbudget van 5,4 miljoen euro opgenomen. In de Wet is geen vast taakbudget opgenomen, maar geldt artikel 25 van de Kaderwet Adviescolleges. Dit betekent dat het Adviescollege vóór 1 april een ontwerpbegroting voor het daaropvolgend kalenderjaar naar de minister van Binnenlandse Zaken dient te sturen. De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is verantwoordelijk voor de financiering van het Adviescollege.

De realisatie van de kosten wordt in onderstaande tabel toegelicht.

Tabel 7. Ontwikkeling gerealiseerde kosten

kostensoort	2022	2023	2024
Personele kosten	2.691.600	3.226.038	3.144.465
Materiële kosten	241.657	126.030	174.809
Totaal	2.933.257	3.352.068	3.319.274



Bijlage: Uitleg risicogerichte selectie

Bijlage: Uitleg risicogerichte selectie

Procedure risicogerichte selectie

Het Adviescollege past risicogerichte selectie toe om te bepalen welke adviesaanvragen in behandeling worden genomen. Risicogerichte selectie is nodig, omdat het aantal aanvragen voor een onderzoek hoger ligt dan de beschikbare capaciteit en omdat niet elk aangemeld project een onderzoek rechtvaardigt.

De risicoclassificatie wordt op basis van vier criteria vastgesteld. Die zijn volgens een vooraf vastgestelde indeling toegepast:

- omvang van het budget;
- maatschappelijke impact;
- signalen over een project of organisatie;
- potentieel leereffect.

Risicogerichte selectie kent drie mogelijke uitkomsten:

- 'te starten': het onderzoek wordt ingepland;
- 'in portefeuille': het onderzoek wordt pas gestart als het project ver genoeg gevorderd is;
- 'niet selecteren': het ministerie wordt geïnformeerd dat het project niet wordt onderzocht.

Het planningsproces van het Adviescollege bestaat uit een aantal stappen:

- inventariseren van mogelijk per departement uit te voeren onderzoeken;
- verdelen mogelijke onderzoeken per departement in relatie tot beschikbare onderzoekscapaciteit voor dat jaar;
- per (bundel van) aanvraag(en) beoordelen of het aangevraagde onderzoek 'te starten' is;
- in overleg met de CIO van het betrokken departement afspraken maken over de portefeuille met mogelijke onderzoeken en te starten onderzoeken.

Aantal projecten in portefeuille

Het Adviescollege had eind 2024 op basis van de risicogerichte selectie 26 projecten in portefeuille (tabel B1). De projecten zijn om verschillende redenen in portefeuille opgenomen, zoals: een project was nog niet gestart, project was in heroriëntatie of er was geen beschikbare capaciteit om een

onderzoek te starten. In 2024 zijn gedurende het jaar 49 projecten aangemeld. Hierdoor is risicogerichte selectie van belang om te bepalen welke adviesaanvragen worden onderzocht.

Tabel B1 Adviesaanvragen in portefeuille

Ministerie	Adviesaanvraag
BZK	Vervangen core ERP (Kadaster)
	EDI-stelsel NL
	IT-Continuïteit (KvK)
	Programma Fusion Cloud
	Project Klant Contact Platform KvK
FIN	S4 HANA Kleine Geldstroom
	Uniforme Kantoor Ondersteuning
	Wet Minimumbelasting
	Rationalisatie Cool: Gen VpB (Belastingdienst)
	Setgebaseerde Dienst (SED) (Belastingdienst)
	Verbetering Informatiepositie Douane
	DMS/Digidoc
IenW	Project Vernieuwen Van Brienoordbrug
	Maasbracht II
	Modernisering ICT-landschap (CBR)

Ministerie	Adviesaanvraag
JenV	Project Financieel Management Systeem (FMS+) (Politie)
	Programma Toekomstvast Informatievoorziening
LNV	VHS/Realtime Vervoersbewijs Dierlijke Meststoffen (rVDM)
OCW	DAB3 (DUO)
	Enterprise Cloud (DUO)
	Programma Doorontwikkeling Leeroverzicht
SZW	Digitaal Klantinteractie Platform (DKP)
	Nexus: Pulse
	Nexus: WOL
VWS	IV/IZB (VWS/RIVM/GGD GHOR)
	Doorontwikkelen Praeventis

Na een risicogerichte selectie kan de uitkomst zijn dat een adviesaanvraag niet wordt geselecteerd voor een onderzoek (tabel B2). Het ministerie wordt vervolgens geïnformeerd dat het project of de activiteit voor onderhoud en beheer niet wordt getoetst. In 2024 hebben we 31 adviesaanvragen niet

geselecteerd voor onderzoek, waarvan 1 vanwege capaciteitsgebrek. Het totale begrote ICT-budget voor deze projecten, indien bekend, bedraagt afgerond circa 240 miljoen euro.

Tabel B2 Adviesaanvragen die niet zijn geselecteerd in 2024

Ministerie	Adviesaanvraag
BZK	Zoek en Vind 2.0
	Programma KITA
DEF	Inrichting PAAS Low-code platform
	Vervangen, uitbreiden en doorontwikkelen (VUD) BVID
FIN	Multikanaal Mededelen 2
	Vernieuwen Werkgeversadministratie
	Kleine Ondernemers Regeling 2025 (KOR)
	Generiek Toegangsmanagement
	Motorrijtuigenbelasting opdracht 2 & 3
	Transitie Inningslandschap Fase 1
IenW	IV Slim Watermanagement
JenV	Zaaksysteem RIEC/LIEC
OCW	Modernisering SAP
SZW	Vervanging Informatie Systeem Bestuurlijke Boete (ISBB)
	Operationele DataStore (ODS)
	Next Level Security 2 (NLS2)
	Transitie Transformatie Werkplekdiensten (TTW)
	Transitie Netwerkdiensten (BINDt)

Ministerie	Adviesaanvraag
SZW	Huis op orde
	Vernieuwen DMS Primaire processen (DMS)
	TUNL afronding UWV
	Consolidatie databases
	Migratie SharePoint
	Project Moderne Werkplek
	Project Herontwerp Faillissementen Plateau 1
	Project Transitie UWV.nl
VWS	Project Vernieuwing K3CR
	Programma Vaardig met Vaardigheden (VmV)
	PIEZO PS-A Programma Implementatie Europese Zorgdiensten Patient Summary A
	ERP Transitie
	Wmo ivb

Deze publicatie is een uitgave van:

Adviescollege ICT-toetsing

info@adviescollegeicttoetsing.nl

www.adviescollegeicttoetsing.nl

Postbus 16292 | 2500 BG Den Haag

Maart 2025



De tekst van deze publicatie is gelicenseerd onder de Creative Commons Naamsvermelding 4.0-licentie (CC-BY 4.0), de rechten op afbeeldingen, lettertypen en logo's liggen bij hun respectievelijke eigenaren.

De volledige licentie-tekst is te lezen op: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Wanneer je gebruik wilt maken van dit werk, hanteer dan bij voorkeur de volgende methode van naamsvermelding:

Adviescollege ICT-toetsing (2025), Jaarrapportage 2024. Den Haag, maart 2025, CC-BY 4.0 gelicenseerd.

