

# Rapportage Evaluatie Innovatiebudget

September 2021



Dit document is geschreven onder verantwoordelijkheid van Selwyn Moons (Partner) en onder leiding van Lars Canté (Director). Dit document wordt u door hen aangeboden vanuit PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. Het betreft dus geen document opgesteld door accountants. Wij hebben aangereikte informatie (zowel schriftelijk als mondeling) dan ook voor juist en volledig aangenomen en hier geen controle of andere vorm van toetsing op uitgevoerd.

U blijft te allen tijde zelf volledig verantwoordelijk voor eventuele op het document gebaseerde besluitvorming en/of beslissing(en). PwC aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid (ook niet voor nalatigheid) voor de gevolgen van enig handelen of nalaten door u en/of derden op basis van (de inhoud van) het document, en wijst iedere verantwoordelijkheid, zorgplicht en/of aansprakelijkheid - contractueel, op basis van onrechtmatige daad (inclusief nalatigheid) of anderszins - af voor enig besluit en/of enige beslissing waaraan (de inhoud van) het document ten grondslag ligt.

Wij stellen dit document uitsluitend op voor u als opdrachtgever, in overeenstemming met de opdrachtbevestiging. Wij accepteren richting geen enkele andere partij aansprakelijkheid of zorgplicht op basis van de inhoud van dit document. Het Ministerie van BZK vrijwaart PwC te allen tijde tegen vordering van derden die voortvloeien uit of samenhangen met door ons verrichte werkzaamheden in relatie tot het Ministerie, behoudens indien en voor zover sprake is van opzet of bewuste roekeloosheid van PwC.

In het geval u een verzoek ontvangt op grond van de Wet openbaarheid van bestuur (hierna: "Wob verzoek") ter zake van schriftelijke uitingen van PwC, verzoeken wij u ons hierover (in ieder geval voorafgaand aan de te nemen beslissing op het Wob verzoek en derhalve voorafgaand aan eventuele openbaarmaking) schriftelijk te informeren. In dat kader is het verzoek ons alle beschikbare achtergrondinformatie met betrekking tot het Wob verzoek te verstrekken. Daarbij stelt u ons in de gelegenheid om onze visie te geven op het Wob verzoek, vooruitlopend op de door u te nemen beslissing op het Wob verzoek.

Het document en de bijbehorende managementsamenvatting alsmede enig geschil voortvloeiende uit of verband houdend met (de inhoud van) het document worden uitsluitend beheerst door Nederlands recht.

# Inhoudsopgave

1. Introductie	5
2. Bevindingen	9
3. Aanbevelingen	15

## Bijlagen

Bijlage B1. Resultaten survey	19
Bijlage B2. Beschrijving en resultaten uitgevoerde case studies	20
Bijlage B3. Overzicht gebruikte bronnen	26



# Managementsamenvatting

PwC heeft de evaluatie van het Innovatiebudget uitgevoerd gericht op het verder verbeteren van de werking van het Innovatiebudget. Wij presenteren in dit rapport de bevindingen, verbetermogelijkheden en aanbevelingen. Hieronder volgt een samenvatting van het rapport.

## Aanleiding, aanpak en conclusie

- **Aanleiding.** In 2019 is door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) gestart met het Innovatiebudget Digitale Overheid (hierna IB). Het Innovatiebudget ontvangt daarvoor middelen (€18 mln. voor de periode 2019 – 2021) uit de Investeringspost (beleidsartikel 6.6.), gericht op innovatie en doorontwikkeling van de basisinfrastructuur en de brede digitale agenda. Daarmee stelt het Innovatiebudget financiering beschikbaar voor innovatieve projectvoorstellen die gedaan kunnen worden door alle overheden, ten behoeve van het aanjagen van digitale innovatie bij de overheid. PwC evalueert in opdracht van het ministerie van BZK het IB. De evaluatie heeft tot doel inzichten te bieden voor een mogelijk vervolg van het Innovatiebudget.
- **Aanpak.** PwC heeft het onderzoek in de periode mei - september 2021 verricht. Voor de evaluatie heeft PwC informatie verzameld bij de voornaamste betrokkenen, waaronder projectleiders, juryleden en projectleiders van geselecteerde en afgewezen projecten. Hiervoor zijn 14 interviews uitgevoerd en zijn twee surveys gehouden, onder projectleiders van geselecteerde en afgewezen projecten. Daarnaast zijn voor 8 geselecteerde projecten case studies uitgewerkt.
- **Conclusie.** Het IB heeft in de onderzochte periode effectief bijgedragen aan het financieren van innovatie projecten van uiteenlopende overheidsorganisaties en samenwerkingsverbanden. Daarmee is het IB erin geslaagd innovatie aan te jagen. Voor een groot deel van de projecten is het zeker of waarschijnlijk dat deze zonder de financiering niet waren gerealiseerd. De analyse van de projectresultaten laat zien dat hiermee wordt bijgedragen aan verbeterde dienstverlening aan burgers en bedrijven. Wij merken daarbij verschillende verbetermogelijkheden en aanbevelingen op om het IB nog effectiever te maken, en een goede balans tussen vrijheid en standaardisatie te bewaken.

## Bevindingen en aanbevelingen

- **Succesfactoren.** De belangrijkste succesfactoren die bijdragen aan de goede werking van het innovatiebudget, zijn *de beoordelingsvorm* die bestaat uit een jury met een gevarieerde en complementaire set aan expertises (die mogelijk nog verder kan worden aangevuld), *het proces* waarin actief en continu verbeteringen worden doorgevoerd, en *de vrijheid* die geboden wordt aan projecten om te innoveren en te leren.
- **Knelpunten.** Knelpunten die belemmerend werken zijn er ook. Zo is de uitbetaling van projecten soms traag verlopen, mede door de diversiteit aan partijen met eigen financieringsregelingen. Dit heeft tot vertraging bij projecten geleid. Ook is beperkt zicht op de relatie van het Innovatiebudget voor financiering tot andere financieringsinstrumenten voor innovatie. Tenslotte lijkt het innovatiebudget nog vooral gebruikt te worden door de grotere gemeenten en zijn middelgrote en kleinere gemeenten nog minder betrokken.
- **Verbetermogelijkheden.** Om nog effectiever te zijn kan het IB inzetten op het organiseren van kennisdeling. Hieraan lijkt bij alle partijen behoefte om te zorgen dat ervaringen en resultaten kunnen worden uitgewisseld en projecten worden verbonden. Ook zou betrokkenheid tijdens de looptijd van projecten (zowel van de projectorganisatie als de jury) worden gewaardeerd. Daarnaast kan het Innovatiebudget verbeteren door in de terugkoppeling van de beoordeling meer (inhoudelijke) feedback te geven aan aanvragers.
- **Aanbevelingen.** Blijf de vrije ruimte bieden in het besluitproces en de uitvoering waarmee het Innovatiebudget zijn succes heeft behaald, maar regel de processen (verder) in. Zorg met name voor duidelijke tijdslijnen voor indieners en communiceer hier regelmatig over en stimuleer en faciliteer leereffecten (met uitwisseling). Continueer daarbij wel de innovatieve werkvormen (pitches, video's) en de rol en expertise van de jury, met aandacht voor de aansluiting van de expertise bij de inhoudelijke focus van het IB.

1

Introductie

# Introductie

Dit onderzoek richt zich op de prestaties en effecten van het Innovatiebudget, waaronder de projecten die binnen het Innovatiebudget zijn aangevraagd en uitgevoerd, en benoemt de succesfactoren, knelpunten en verbeterpunten hierbij.

### Introductie en onderzoeksvragen

**Het Innovatiebudget.** Het Innovatiebudget omvat €18 mln. aan middelen die over een periode van drie jaar (2019 tot en met 2021) beschikbaar zijn gesteld. Overheden – ministeries, provincies, gemeenten, waterschappen en uitvoeringsorganisaties – kunnen aanspraak op dit budget maken door innovatieve voorstellen in te dienen die betrekking hebben op digitale dienstverlening of vraagstukken inzake overheidsdienstverlening in te brengen waar een innovatieve digitale oplossing voor wordt gezocht. In 2019, 2020 en 2021 zijn respectievelijk 20, 24 en 20 innovatieprojecten toegekend en gefinancierd uit het Innovatiebudget.

**Doel van de evaluatie.** Het doel van deze evaluatie is om inzicht te geven in de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het Innovatiebudget als instrument en zo lessen te trekken over de opzet, voorwaarden en/of processen van het Innovatiebudget. De evaluatie geeft daarmee input voor de beslissing over de vorm waarin het Innovatiebudget Digitale Overheid na 2021 al dan niet wordt voortgezet. De evaluatie dient tevens als input voor de beleidsdoorlichting van artikel 6.6 rondom de Investeringspost (IP).

**Samenhang met aanverwante onderzoeken.** Het Innovatiebudget valt onder beleidsartikel 6.6 en de Investeringspost, die tevens door PwC geëvalueerd worden. Deze evaluatie naar de besteding van de middelen uit het Innovatiebudget vult de lopende onderzoeken goed aan op de specifieke resultaten van dit (deel)instrument. Beleidsartikel 6.6 omvat de Investeringspost in de periode 2019-2021. De Investeringspost (omvang ca. €145 mln) bestaat voor een beperkt deel uit het Innovatiebudget (ca. € 18 mln).

**Onderzoeksvragen.** De volgende onderzoeksvragen zijn aan PwC gesteld aangaande de bestedingen uit het Innovatiebudget 2019 – 2021:

1. *Wat zijn de prestaties en effecten van het Innovatiebudget?*
2. *Voor wie en in welke omstandigheden werkt het Innovatiebudget, en wanneer niet?*
3. *Wat zijn de bevindingen en aanbevelingen?*

**Leeswijzer.** Deze rapportage is gestructureerd langs bovenstaande drie onderzoeksvragen. In Hoofdstuk 2 beschrijven wij de prestaties en effecten van het Innovatiebudget (vraag 1) en de succesfactoren, knelpunten en verbetermogelijkheden met betrekking tot het Innovatiebudget (vraag 2). In Hoofdstuk 3 gaan we in op de aanbevelingen (vraag 3). Nevenstaand geven wij de gevolgde onderzoeksaanpak.

### Onderzoeksaanpak



#### Desk research

Wij hebben een 20-tal documenten geanalyseerd, waaronder projectvoorstellen, voortgangsrapportages en algemene Innovatiebudget projecten (bijv. de handleiding Innovatiebudget 2021). Bijlage B3 geeft een overzicht.



#### Survey

Wij hebben een survey uitgezet onder ca. 160 indieners van toegewezen (57) én afgewezen IB-projecten (102). Deze is ingevuld door 32 projectleiders (56%) en door 24 indieners van afgewezen projecten (24%). Bijlage B1 bevat uitgebreidere resultaten uit de survey.



#### Interviews

In totaal hebben wij zes interviews gevoerd met betrokkenen van BZK en RVO, juryleden en andere betrokkenen. Ook hebben wij acht interviews gehouden met de projectleiders van de geselecteerde cases projecten.



#### Case study

Wij hebben een verdiepend onderzoek gedaan in acht projecten (case studies), waarvan drie projectanalyses voor de evaluatie van de Investeringspost. Bijlage B2 geeft een uitgebreide beschrijving van de bevindingen van de door ons uitgevoerde case studies.

# Kenmerken Innovatiebudget

Het Innovatiebudget omvat €18 mln. aan middelen die over een periode van drie jaar (2019 t/m 2021) beschikbaar zijn gesteld. Projecten dienen een bijdrage te leveren aan verbetering van de (digitale) overheidsdienstverlening d.m.v. een innovatieve digitale oplossing. Het Innovatiebudget werkte in de betreffende periode volgens onderstaande regelingen.

### Proces

Het selectieproces kent de volgende fases:

#### 1 februari tot 31 maart jaar T: Indiening

Indienen van projectvoorstellen met begroting (waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen kleine en grote projecten) \*

#### April – mei jaar T: Beoordeling voorselectie en beoordeling jury

#### Juni jaar T: Definitief besluit

\* In de handboeken (2020 en 2021) wordt ook een tweede spoor benoemd voor vraagstukken die de indienende overheid wil oplossen met innovatieve ondernemers via het StartupInResidence-Programma. Hier is echter geen gebruik van gemaakt en dit is in 2021 niet meer aangeboden. Wij merken op dat dit nog wel in het handboek wordt genoemd.

### Financieel

#### Totaalbudget €6 mln + co-financiering:

- 2019/2020: Indieners dragen zelf minstens 20% van de totale projectkosten.
- 2021: Onderscheid tussen kleine en grote projecten. Kleine projecten (< €200k) dienen te voldoen aan verplichte eigen bijdrage van 25%. In aanvang geldt hiervoor een apart budget van €2 mln.
- Grote projecten (> €200k) dienen te voldoen aan een verplichte eigen bijdrage van 40%. Bijdrage IB is maximaal €800k per project. In aanvang geldt hiervoor een apart budget van €4 mln.

**Algemene Maatregel van Bestuur** biedt [juridische grondslag](#) voor het uitkeren van IB aan provincies en gemeenten

De regioverder ontvangt **80%** van het gegunde bedrag als voorschot en de resterende **20%** na goedkeuring van het eindrapport

**Tussenevaluatie** vindt na 5 maanden plaats. **Eindevaluatie** omvat de realisatie van de begroting, de bestede uren van fte, overzicht van de bereikte resultaten en geleerde lessen.

### Criteria en randvoorwaarden

De volgende criteria gelden in de selectie:

#### Beoordelingscriteria:

- Onderscheidenheid
- Betrokkenheid gebruikers
- Kennis en kunde
- Herbruikbaarheid en transparantie
- Toekomstplan

#### (Eventueel) aanvullende criteria:

- Regionale spreiding
- Samenstelling van de groep aanvragers
- Type activiteiten (bijv. onderzoek of implementatie)

#### Uitgangspunten:

- Toegankelijk, begrijpelijk voor iedereen
- Onze dienstverlening maken we persoonlijker

Daarnaast zijn onderstaande randvoorwaarden van toepassing voor projecten om in aanmerking te komen voor financiering uit het Innovatiebudget:

#### Randvoorwaarden:

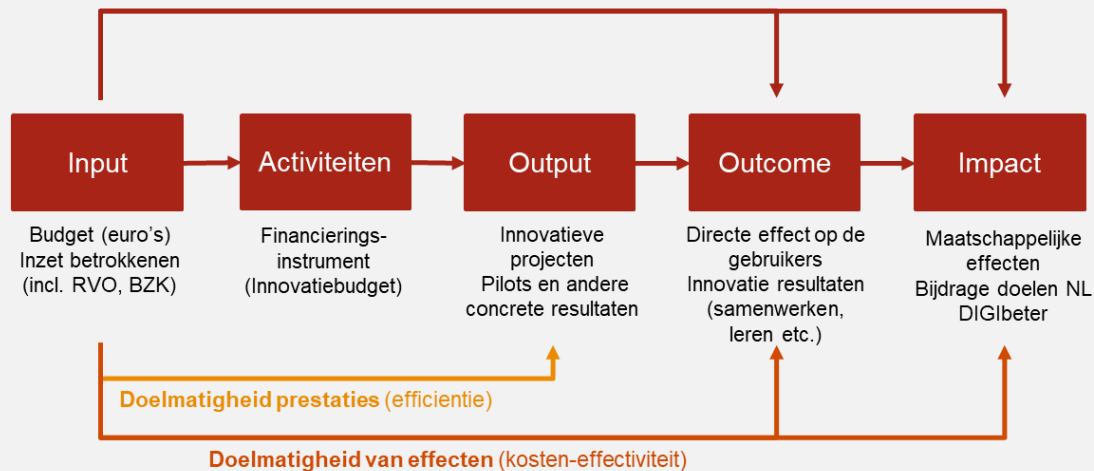
- Publieke samenwerking tussen tenminste twee overheidsinstanties
- Cofinanciering en aantoonbaarheid bestuurlijke commitment
- Bijdragen aan verbetering dienstverlening
- Maximaal 12 maanden looptijd
- Openbaarheid van indiening
- Rapportage waarin de geleerde lessen openbaar worden gedeeld
- Communicatie-uitingen benoemen IB

# Evaluatiekader

Ons evaluatiekader bestaat uit de principes van doeltreffendheid en doelmatigheid en criteria voor innovatie(projecten). Deze kaders stellen ons in staat om de resultaten te meten (vraag 1), het effect in termen van succesfactoren en knelpunten te beoordelen tegen relevante criteria (vraag 2) en zo passende aanbevelingen te kunnen doen (vraag 3).

## Principes van doeltreffendheid en doelmatigheid

Bij onderzoek naar doeltreffendheid wordt onderzocht of de ingezette middelen en instrumenten hebben geresulteerd in de beoogde resultaten en maatschappelijke impact. Met doelmatigheid wordt onderzocht of de directe resultaten (outputs) efficiënt tot stand zijn gebracht en of dezelfde effecten (outcome en impact) tegen zo laag mogelijke kosten gerealiseerd zijn. Onderstaande figuur geeft het theoretisch analysekader achter doelmatigheid en doeltreffendheid weer.



## Principes van innovatiecriteria

Bij het evalueren van de resultaten van het Innovatiebudget kijken wij niet alleen naar de (monetaire) kosten/opbrengsten maar ook de bijdrage aan andere doelen. Omdat juist bij investering in innovatie resultaat niet alleen wordt bepaald door het slagen van een project, nemen wij ook andere opbrengsten mee, zoals lessen leren op kleine schaal, kennis met een nieuwe technologie op doen en samenwerking op gang brengen. Hiermee sluiten wij ook aan bij de criteria die het Innovatiebudget zelf hanteert bij de selectie (en wij ex-durante evalueren).

Stap	Criteria	Beoordeling binnen evaluatie
<b>Outcome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voordeel gebruiker (burger/bedrijven)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vergroten gebruikersgemak</li> </ul>
<b>Outcome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voordeel (overheids)organisatie vergroot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besparen kosten/tijd</li> </ul>
<b>Iedere stap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lessen geleerd / kennis gedeeld (toepassen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hergebruik faciliteren (open source)</li> <li>Overkomen drempels en voorkomen duplicatie</li> <li>Toepassen / gebruiken van lessen</li> </ul>
<b>Outcome (volgende fase)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gereed voor opschalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementeren van opschalingsplannen</li> </ul>

Inzichten in werking Innovatiebudget door middel van casestudies, survey en verdiepende interviews



2

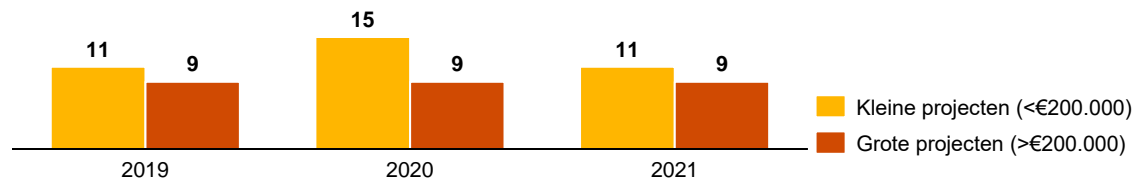
Bevindingen

## 2.1 Portfolioanalyse van prestaties en effecten van het Innovatiebudget

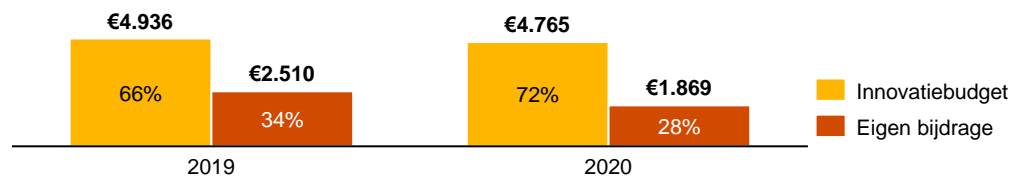
Op basis van analyse van het projectenportfolio van het Innovatiebudget geven wij een aantal kwantitatieve inzichten. Opvallend is dat veel projecten in 2019 en 2020 meer bijdragen dan het vereiste minimum en dat veel projecten zonder de financiering van het IB niet (zouden) zijn gerealiseerd.

### Analyse van de projectportfolio

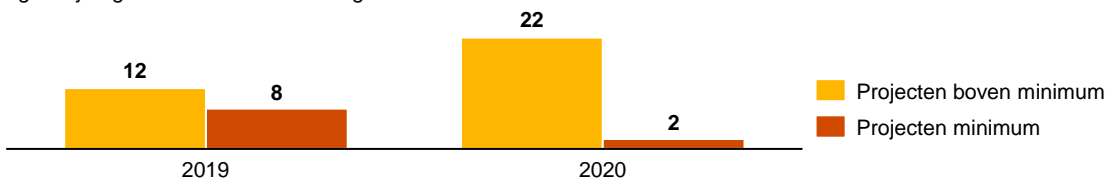
Figuur 1. Aantal kleine (<€200.000) en grote (>€200.000) projecten in 2019 en 2020 \*



Figuur 2. Innovatiebudget en eigen bijdrage in absolute bedragen (\*1.000)



Figuur 3. Aantal projecten dat als eigen bijdrage exact het minimum van 20% inbracht en aantal projecten waarvan de eigen bijdrage boven het minimum lag in 2019 en 2020

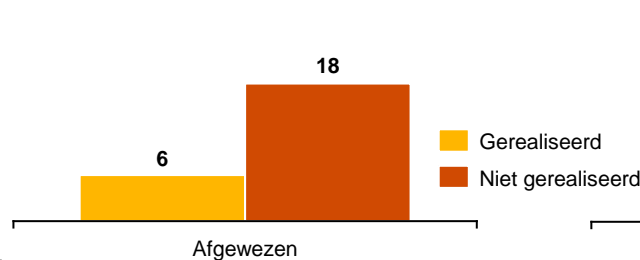


\* **NB.** Het onderscheid tussen grote en kleine projecten is door het innovatiebudget pas voor de ronde in 2021 geïntroduceerd. Voor de portfolioanalyse maken wij dit onderscheid ook voor de projecten in 2019 en 2020.

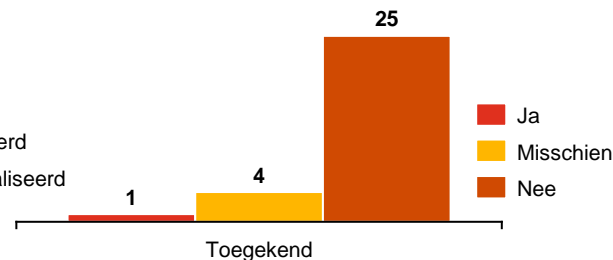
### Toelichting op analyse

- Het aantal kleine en grote projecten is redelijk in balans met een toename van kleine projecten in 2020.
- De verhouding tussen de bijdrage uit het Innovatiebudget en de bijdrage vanuit de indienende organisatie ligt over de hele portfolio genomen boven het minimum aandeel van 20%. In 2020 is totale eigen bijdrage (28%) wel lager ten opzichte van 2019 (34%).
- Alle projecten hebben (op basis van de begrote uitgaven) voldaan aan de eis van minimaal 20% eigen inbreng (co-financiering). Het valt op dat met name in 2020 het aantal projecten dat meer dan 20% aan eigen inbreng heeft groot is, terwijl de gemiddelde eigen bijdrage lager is.
- Uit de survey blijkt dat de financiering van het Innovatiebudget van belang is voor de realisatie van projecten. Veel afgewezen projecten zijn (of zouden bij geselecteerde projecten naar verwachting) zonder de financiering van het Innovatiebudget niet (zijn) gerealiseerd.

Figuur 4. Aantal afgewezen projecten dat is gerealiseerd zonder financiering van het Innovatiebudget



Figuur 5. Het aantal goedgekeurde projecten dat verwacht wordt zonder Innovatiebudget te zijn gerealiseerd



## 2.2 Casus-specifieke bevindingen en conclusies ten aanzien van prestaties en effecten van het Innovatiebudget

Op basis van acht case studies hebben wij observaties ten aanzien van de behaalde prestaties (resultaten) en de voornaamste innovatie-effecten (gereed voor opschaling en/of geleerde lessen). Deze resultaten geven een beeld van de effecten die met de projecten binnen het Innovatiebudget zijn bereikt. Bijlage B2 bevat een uitgebreide samenvatting van onze bevindingen per casus.

### Kwalitatieve prestaties en effecten (case studies)

Tabel 1a. Overzicht van de case studies (1/2)

Casus	Uitvoerder en start project	Omvang project	Resultaten bereikt?	Gereed voor opschaling?	Lessen geleerd en toegepast?	Conclusie innovatief karakter
Case 1: Doorontwikkeling NL Design systems	Gebruiker centraal & ICTU – okt. 2020	€176k (en €45k eigen middelen)	Nee – white label bleek te ambitieus	Nee	Ja – samenwerking met gemeentes en het bij elkaar brengen van design systems	Innovatief karakter niet waar kunnen maken. Had potentie maar resultaten niet behaald
Case 2: Publieke controle op algoritmes	Gemeente Rotterdam – jan. 2021	€318k (en €119k eigen middelen)	Deels – project loopt nog	Vooralsnog niet. Het belang van het project is reeds op rijksniveau erkend met scopewijziging tot gevolg.	Ja – bijvoorbeeld dat naast transparantie over het algoritmeregister ook interne governance en controle van belang is	Draagt bij aan een nieuwe denk- en werkwijze bij overheden
Case 3: Eenvoudig melden bij toezicht	ACM – Q2 2020	€57k (en €15k eigen middelen)	Ja – Gedragsonderzoek uitgevoerd	Nee - generieke meldfunctie bleek onhaalbaar	De inzichten die uit het gedragsonderzoek zijn verkregen worden nu onder andere door ACM gebruikt om het melden voor burgers toegankelijker en eenvoudiger te maken, door onder andere beter aan verwachtingsmanagement te doen.	Resultaten niet behaald maar lessen geleerd. Resultaat hooguit toepasbaar in niche.
Case 4: Generieke koppeling data- en kennisinstrumenten aan 3D-omgevingen	RIVM - Jan. 2021	€204k (en €59k eigen middelen)	Ja – koppeling data- en kennisinstrumenten gemaakt	Ja - voor het in stand houden van de koppeling zijn geen middelen benodigd maar om de functionaliteiten te kunnen doorontwikkelen zijn wel extra middelen nodig. Mogelijk wordt dit project als fieldlab meegenomen in het IP project Digital Twins	Ervaringen beleidsmedewerkers zijn meegenomen in het ontwikkelen van de tool. Lessen uit het project worden (mogelijk) in vervolgproject toegepast.	Ook andere projecten richten op 3D visualisatie. Het project draagt met pilots bij aan de brede ontwikkeling.
Case 5: Zicht op de stikstofketen: van bron tot effect	Provincie Fryslân - Nov. 2020	€308k (en €90k eigen middelen)	Ja – meetmethodes getest en bruikbaar beoordeeld	Ja – Volgende stap (buiten dit project) is om te zorgen dat dit project één standaard wordt in Nederland. In dat kader hebben verschillende provincies al data aangeleverd om de AI te trainen.	Ja – het uitvoeren van veldvalidatie is van grote meerwaarde	Resultaten behaald en opschaalbaar. Tegelijkertijd alleen toepasbaar in niche

## 2.2 Casus-specifieke bevindingen en conclusies ten aanzien van prestaties en effecten van het Innovatiebudget (vervolg)

Op basis van de acht case studies hebben wij observaties ten aanzien van de behaalde prestaties (resultaten) en effecten (gereed voor opschaling en/of geleerde lessen).

### Kwalitatieve prestaties en effecten (case studies)

Tabel 1b. Overzicht van de case studies (2/2)

Casus	Uitvoerder en start project	Omvang project	Resultaten bereikt?	Gereed voor opschaling?	Lessen geleerd en toegepast?	Conclusie innovatiekracht
Case 6 IP: Verbeteren samenwerking tussen overheden voor familiale bewindvoerders	Rechtspraak en CJIB	€128k (en €46k eigen middelen)	Ja – de website is verbeterd	Ja – project is na IB gecontinueerd met eigen middelen	Ja – de kennis is onder andere gebruikt bij een project waarbinnen de dienstverlening naar burgers met schulden werd verbeterd	Resultaten behaald maar a priori weinig innovatief (website op orde). Inzichten uit project alleen toepasbaar binnen niche.
Case 7 IP: Perceelwijzer	Waterschap Aa en Maas, de Dommel, de Brabantse Delta	€150k (en €90k eigen middelen)	Ja – app is voor iedereen te downloaden	Ja – reeds landelijk opgeschaald	Kennis is gedeeld buiten de waterschappen voor bredere toepassing.	Resultaten behaald en opschaalbaar, deels ook al gebeurd. Daarmee bijgedragen aan innovatiekracht.
Case 8 IP: Huwelijksplanner cf. Common Ground	Gemeente Utrecht	€150k (en €50k eigen middelen)	Deels – veel componenten zijn af, maar de app is nog niet gereed	Ja (zodra de app gereed is) – opschaalbaarheid is bij ontwikkeling app meegenomen	Ja – zaakgericht werken en manier van componenten opbouw	Ja

### Generieke bevindingen uit case studies

- **Projecten hebben betrekking op diverse fasen in de ontwikkelcyclus van een innovatie.** Het Innovatiebudget financiert uiteenlopende projecten, waaronder projecten die toezien de laatste stap in de ontwikkelcyclus zoals verbeteren effecten voor eindgebruikers (de perceelwijzer app), maar ook projecten die bijdragen aan kennisontwikkeling en onderzoek naar behoeftes van burgers (project 'melden misstanden bij toezichthouders').
- **Projectdoelen worden vaak bereikt.** Hoewel in veel gevallen de oorspronkelijke aanpak en doelstelling wordt bijgesteld (bijvoorbeeld omdat deze te ambitieus is, zoals bij NL Design System, of juist omdat er breder politiek belang ontstaat, zoals bij publieke controle op algoritmes), worden de doelen van de tot nu toe onderzochte projecten grotendeels bereikt. Bij enkele projecten leidt dit tot gebruik door eindgebruikers (zoals perceelwijzer) of door dienstverleners (zoals inkoopkaders voor algoritmes).
- **Niet alle projecten dragen direct bij aan de innovatiekracht binnen de overheid.** Bij een aantal projecten blijft concreet resultaat of (vastlegging van) geleerde lessen uit, en/of is er geen sprake van opschaalbaar vermogen van de oplossing. In dergelijke gevallen plaatsen wij kanttekeningen bij de bijdrage van het project aan de innovatiekracht van de overheidsdienstverlening.

## 2.3 Reflecties op prestaties en effecten van het Innovatiebudget vanuit interviews en de survey

Projectindieners en – uitvoerders zijn over het algemeen positief over de (organisatie van) het Innovatiebudget. Wel zijn er lessen en leerpunten.

### Algemene reflectie op de prestaties en effecten (bron: interviews & survey)

Over het algemeen geven respondenten aan de organisatie van het Innovatiebudget als positief te ervaren. Met name op de volgende aspecten:

- **Nieuwe samenwerking wordt gestimuleerd.** Het tot stand brengen van nieuwe samenwerkingsverbanden is een eis om aanspraak te maken op het Innovatiebudget. Daarbij kan een grote variëteit aan organisaties aanspraak maken op het budget. Daardoor starten partijen nieuwe samenwerkingsverbanden, zoals bijvoorbeeld die tussen gemeenten in Maastricht en Friesland.
- **'Bottom-up' innovatie wordt gestimuleerd.** Doordat middelen beschikbaar zijn voor het financieren van digitalisering in de publieke sector groeit het bewustzijn dat uitvoerders zelf het initiatief voor verandering kunnen nemen (bottom-up). Deze bottom-up benadering bevordert bovendien ook het draagvlak.
- **Projecten met een verhoogd risico krijgen alsnog het 'zetje in de rug'.** Het doel van het Innovatiebudget is om het 'zetje in de rug' te geven voor projecten die elders geen financiering krijgen omdat ze een verhoogd risico hebben. Het Innovatiebudget maakt dat (een deel van) deze projecten wel uitgevoerd kunnen worden.
- **Goede projectselectie waarbij innovatieve projecten worden geselecteerd die impact hebben op de burger en niet per se voor aan de innovatiecurve zitten.** Om aanspraak te maken op het Innovatiebudget moet het project innovatief zijn. Echter hoeft het project niet vooraan in de innovatiecurve te zitten. Projecten worden met name geselecteerd op basis van de impact die het heeft op de burger en samenleving.

- **Overdraagbaarheid van projecten vergt inzet.** Betrokkenen merken op dat er meer tijd gaat zitten in het overdragen van een nieuwe werkwijze of systeem dat in een andere context is ontwikkeld. Dit draagt er ook aan bij dat organisaties met belangstelling in voorkomende gevallen toch afzien van deelname aan of toepassen van een reeds bij een bestaand Innovatiebudget-project ontwikkelde vernieuwing. Een nadere analyse zou echter nodig zijn om te bepalen of en hoe hergebruik effectief gestimuleerd kan worden (vanuit het Innovatiebudget).

# 2.4 Succesfactoren en knelpunten

Op basis van de uitkomsten van de survey, de casestudies en interviews identificeren wij een aantal succesfactoren en knelpunten. Deze leggen de basis voor de verbetermogelijkheden gericht op de prestaties en processen, zowel voor BZK (en RVO) als voor projectindieners en -uitvoerders (deel 3).

### Succesfactoren

Verskillende succesfactoren worden benoemd die het succes van het Innovatiebudget versterken:

- **De jury beschikt over een gevarieerde en complementaire set aan expertises en vervult een centrale rol in het proces, wat effectieve projectselectie bevordert.** De jury beschikt over verschillende expertises (markt, overheid en universiteit) en vervult een soort 'venture capitalist' rol waarin ze de projecten niet enkel beoordelen, maar ook bekijken vanuit het oogpunt om kansen te identificeren en suggesties voor verbeteringen door te voeren. De criteria zijn derhalve ook niet 'hard', waar elk project vanuit een deskundige blik wordt bekeken. Dit wordt door betrokkenen als zeer positief ervaren. Daarbij zijn de meeste juryleden meerdere jaren betrokken, waardoor zij ook voortbouwen op kennis en ervaringen uit eerdere jaren.
- **Verbeteringen worden actief en continu doorgevoerd.** Het Innovatiebudget doorloopt een wendbaar en flexibel proces waarin continu verbeteringen worden doorgevoerd door de uitvoerders (BZK/RVO). Zo is mede op basis van de feedback van de indieners de procedure aangepast naar een online procedure waarin voorstellen digitaal worden ingediend. Het effect van de verbeteringen is positief: juryleden geven aan dat het projectteam ook het afgelopen jaar (2021) het beoordelingsproces zeer gedegen heeft voorbereid.
- **Projecten worden wendbaar gehouden om innovatie te stimuleren.** Er wordt getracht om te projecten in het begin 'klein' te houden waardoor het de 'mammoettanker' van de overheid een beetje kan bijsturen. Derhalve is het voor een project ook niet benodigd om vooraf de mogelijkheid tot opschaling volledig uit te denken omdat dat innovatie remt. Ook mag het innovatie project 'falen', mits het in dat geval de geleerde lessen meeneemt en verspreidt.
- **Het netwerk en de expertise van BZK bevordert de goede uitvoering van het Innovatiebudget.** Het goede netwerk en de expertise die BZK heeft met betrekking tot de Digitale overheid zorgt mede voor het succes van het gehele 'Innovatiebudget' project. Daarbij zijn de lijnen kort met belanghebbende partijen met zicht op overige innovatietrajecten (zoals het innovatiefonds voor kleinere projecten van VNG) en geven zij input op de indieningen.

### Knelpunten

Zowel uit de interviews als de survey komen een aantal knelpunten naar voren:

- **De uitbetaling van projecten verloopt traag.** De uitbetaling van projectfinanciering blijkt een uitdaging omdat veel verschillende partijen aanspraak kunnen maken op het budget, met elk hun eigen regels voor financiering. Gevolg is dat middelen halverwege het jaar pas beschikbaar komen, wat tot ergernis leidt bij de projectleiders. De survey laat zien dat een derde van de projectleiders de snelheid als ondermaats ervaart. Projectleiders geven aan daardoor (1) of hun eigen middelen aan te wenden, of (2) later te starten met het project. Wel zijn er reeds acties ondernomen om een deel van deze regels te overkomen, zoals het opzetten van een 'algemene maatregel van bestuur' voor financiering middels het Gemeentefonds en Provinciefonds.
- **Er is geen (duidelijk) overzicht van alternatieve financieringsbronnen.** Een criterium voor het verkrijgen van financiering is dat ergens anders geen financiering te verkrijgen is. Het blijkt echter lastig om hier volledig zicht op te hebben. Op dit moment is de kennis van financiering geborgd met de betrokkenheid van een wethouder in de jury. Ook geldt dat in voorkomende gevallen projecten financiering ontvangen vanuit verschillende vergelijkbare fondsen (zoals het Innovatiefonds van VNG als onderdeel van het IP project Common Ground & Innovatie).
- **Onevenredige deelname grote gemeentes.** Met name de grote gemeentes die capaciteit hebben (subsidieadviseurs) om subsidies te benutten, maken gebruik van het Innovatiebudget. Middelgrote en kleinere gemeentes maken hier nog minder gebruik van. Daarbij merken wij op dat het betrekken van kleinere gemeentes bij projecten van grotere gemeentes door het Innovatiebudget wel wordt gestimuleerd.

3

Aanbevelingen

# 3. Verbetermogelijkheden m.b.t. indieners en uitvoerders van projecten

Op basis van het verrichte onderzoek en de opgehaalde informatie bij betrokkenen beschrijven wij hier de verbetermogelijkheden en aanbevelingen voor het Innovatiebudget.

## Verbetermogelijkheden

- **Organiseer kennisdeling.** Nadat financiering wordt toegekend worden (bijna) geen activiteiten ondernomen om te zorgen dat kennisuitwisseling plaats kan vinden en resultaten breder worden gedeeld, tussen deelnemers, maar ook met juryleden en belanghebbenden. Dit wordt als een gemis ervaren. Voorbeelden om dit te realiseren zijn een terugkomdag (deze is in verband met COVID niet georganiseerd) en een database met open source resultaten. Daarnaast draagt het Innovatiebudget nog niet structureel bij aan het verbinden van vergelijkbare initiatieven. Deze 'kruisbestuiving' tussen projecten is echter zeer gewenst. In enkele gevallen wordt dit al gedaan maar vooral ad hoc en later in het beoordelingsproces (bijv. door juryleden). BZK/RVO kan hier een faciliterende rol spelen, maar ook uitvoerders kunnen actiever ervaringen uitwisselen.
- **Organiseer (inhoudelijke) betrokkenheid tijdens de looptijd van het project.** De bijdrage van het Innovatiebudget aan de projecten is met name financieel, daar waar inhoudelijke betrokkenheid ook gewenst is. Verschillende projectleiders merken op dat gedurende het project meer betrokkenheid vanuit het Innovatiebudget (bijv. rond resultaten) was verwacht. De kennismakingsgesprekken die vanuit het Innovatiebudget zijn georganiseerd zijn positief ervaren. Door (informeel) op de hoogte te blijven van projecten kan ook beter verbanden worden gelegd tussen projecten. Ook juryleden zagen een kans om gedurende het project op de hoogte te blijven en waar mogelijk mee te denken vanuit hun specifieke expertise.
- **Voorzie projecten van feedback vanuit de beoordeling.** Een groot aantal afgewezen projecten merkt in de survey op dat zij bij de afwijzing geen onderbouwing hebben ontvangen. Het geven van een meer inhoudelijke schriftelijke terugkoppeling kan een eenvoudige manier zijn om een leereffect te bewerkstelligen voor toekomstige projectaanvragen en om bijvoorbeeld afgewezen projecten aan lopende of geselecteerde initiatieven te koppelen.
- **Zorg dat projecten aansluiten bij bredere digitale innovatiedoelen.** Betrokkenen (waaronder juryleden) merken op dat de aard van sommige projecten meer richting 'automatisering' gaan dan naar innovatie, terwijl de IB projecten conform de doelstelling IB zouden moeten bijdragen aan het verbeteren van de innovatiekracht van overheidsdienstverlening. Daarbij zijn projecten vaak nog gericht op het oplossen van een één digitaal nicheprobleem van de betreffende indiener, zoals de casus-review ook laat zien.
- **Denk vooraf na over potentie van opschaling.** Een kenmerk van succesvolle innovatie in overheidsdienstverlening is dat oplossingen schaalbaar zijn. Hier zien wij een aandachtspunt, aangezien uit de casusreview is gebleken dat over dit element niet altijd vooraf nagedacht is en daarmee niet doorvertaald is naar projectplan en –uitvoering. Hiertoe kan ook, op een meer structurele basis, aansluiting gezocht worden met de Investeringspost (IP). Uit interviews begrijpen wij dat dit tot dusver enkel ad hoc gebeurt. Overweeg tot slot om in de uitvraag van het investeringsvoorstel kritisch te bezien of en hoe een voorgestelde innovatie opschaalbaar is naar kleinere gemeentes, aangezien zichtbaar is dat met name grotere gemeentes gebruik maken van het Innovatiebudget.



# 3. Aanbevelingen voor uitvoering van het innovatiebudget

## Aanbevelingen

- **Verbeter de informatie op de website en de bekendheid van het innovatiebudget (quick win).** Informatie over het Innovatiebudget is momenteel te vinden op zowel de website van BZK als RVO. Voor het grote merendeel van de aanvragers (90%) is de informatie vindbaar en helder. Echter wordt door enkele aanvragers een gebrek aan duidelijke randvoorwaarden en criteria benoemd. Daarnaast brengt dit het nodige versiebeheer met zich mee en zou gedacht kunnen worden aan een oplossing met een centrale informatieverstrekking. Om te zorgen voor een diversifiëring van de aanvragers zou het innovatiebudget nog meer onder de aandacht kunnen worden gebracht (50% van de afgewezen aanvragers ziet hier mogelijkheid toe).
- **Zorg voor duidelijke tijdslijnen voor indieners.** Uit interviews met indieners van projecten komt naar voren dat de termijnen van beslissen en beschikken over de toekenning van middelen niet altijd bekend zijn. Begrijpelijkerwijs moeten hierbij de momenten die relevant zijn uit de rijksbegrotingscyclus en daaruit volgende P&C cyclus van BZK gerespecteerd worden. Wij bevelen aan de planning voor beslissen en beschikken naast deze cycli te leggen en partijen aan beide kanten (zowel indieners, als de directie FEZ van BZK) hierover te informeren en hun gevraagde medewerking binnen deze cycli vooraf door te spreken.
- **Stimuleer en faciliteer leereffecten.** Innovatieprojecten mogen falen, mits ervan geleerd wordt. Het is van belang dat deze geleerde lessen gedeeld worden zodat deze breder gebruikt kunnen worden. Stimuleer en faciliteer dit als organisator van en verantwoordelijke voor het Innovatiebudget. Bijvoorbeeld door middelen van het aanreiken van formats, het maken van promofilmpjes (ook van 'gefaalde' projecten) en maak hierbij ook goed gebruik van de website.
- **Houd vast aan een zo kort en bondig mogelijk beoordelingsproces.** Het is van belang dat de administratieve last (zowel aan de kant van BZK als aan de kant van de indiener) in verhouding staat tot de omvang van het toe te kennen project (bedrag). Het Innovatiebudget heeft een omvang van ca. € 6 mln. per jaar waarbinnen tientallen projecten uitgevoerd worden. Dit betreffen daarmee relatief kleine projecten. Hier op aanvullende aanbevelingen zijn: (1) beperk het aantal te betrekken stakeholders in de voorselectie, (2) minimaliseer de voorselectie(eisen), (3) breng zoveel mogelijk eenduidigheid in het aanvraag- en erkenningsproces aan om te zorgen dat project op gelijke wijze worden beoordeeld. Voor de goede orde vermelden wij de zeer positieve ervaringen van het overgrote deel van de indieners over de rolopvatting en taakuitoefening door de jury.
- **Behoud binnen de jury de benodigde expertises en denk na over het werken in termijnen.** Volgens betrokkenen bestaat de jury momenteel uit expertises die aansluiten bij het type projecten (digitale dienstverlening). Gezien vraagstukken zoals ethiek (publieke waarden) prominenter worden voor de digitale overheid, dient overwogen te worden hoe de juryselectie aan te sluiten op de vraagstukken waar het Innovatiebudget zich op zal richten. Ook is voorgesteld om te overwegen om termijnen (van bijv. 4 jaar) aan te stellen waarin een jurylid actief is. Op deze manier blijft kennis in de jury geborgd en wordt ook een vernieuwing van expertises bewerkstelligd.
- **Continueer de innovatieve werkvormen van het Innovatiebudget.** Aanvragers en andere betrokkenen zijn te spreken over de manier waarop andere vormen van presentatie zoals de pitch en het maken van een filmpje worden toegepast in de beoordeling. Bij een vervolg is het aan te bevelen dergelijke creatieve werkvormen te blijven toepassen.

B

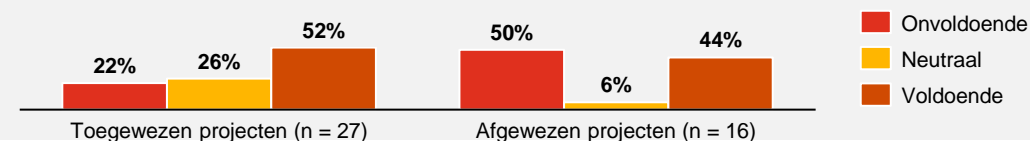
Bijlagen

# Resultaten survey

Hieronder presenteren wij voor een aantal survey vragen de uitkomsten. De survey is ingevuld door indieners en/of projectleiders van toegewezen (n= 32) en afgewezen (n= 24) investeringsvoorstellen\*. De survey bevatte scoringsvragen en open vragen waarin respondenten hun ervaring nader hebben toegelicht.

- Het valt op dat de afgewezen projecten de bekendheid van het Innovatiebudget en de mate waarin dit onder de aandacht wordt gebracht vaker als onvoldoende beoordelen.

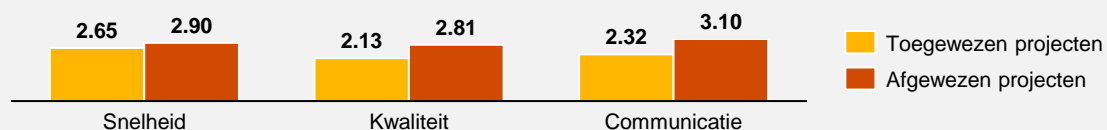
Figuur 4: Wordt het Innovatiebudget voldoende onder de aandacht gebracht? (n = 43)



## Beoordelingsproces

- Het proces wordt nu regelmatig als een 'black box' ervaren: zet duidelijke tijdslijnen uit over het proces met daarin weergegeven wat op iedere moment kan worden verwachten.
- Verbeter ook de transparantie over het beoordelingsproces: geef daartoe vooraf meer duidelijkheid over de kaders en randvoorwaarden en geef pro-actief uitgebreidere feedback. Veel afgewezen indieners geven aan hieraan behoefte te hebben.

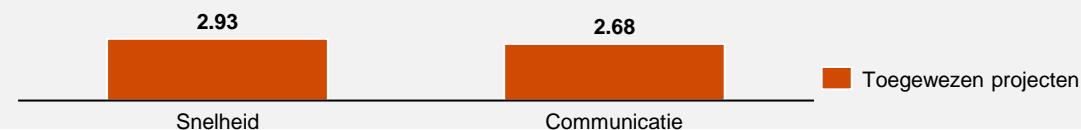
Figuur 5: Hoe heeft u het proces van de beoordeling van de investeringsvoorstellen ervaren? (1 = zeer goed; 5 is zeer slecht) (n = 54)



## Proces voor verkrijgen van middelen

- Middelen komen pas halverwege het jaar waardoor projecten (1) geld moeten voorschieten als zij al willen starten met het project of (2) pas later in het jaar starten en vertraging oplopen én het geld toch binnen het jaar op moeten maken.
- Aanbeveling: neem de beschikking als startpunt en communiceer over de (verlate) beschikking van middelen.

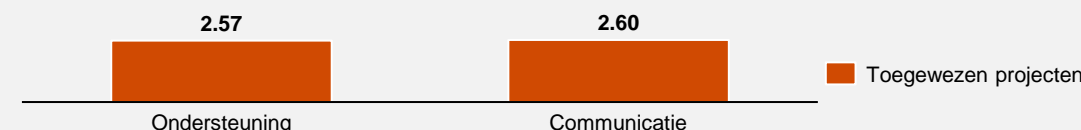
Figuur 6: Hoe heeft u het proces van het verkrijgen van middelen ervaren? (1 = zeer goed; 5 is zeer slecht) (n = 30)



## Betrokkenheid opdrachtgever

- De geringe inmenging van de opdrachtgever van BZK wordt als positief ervaren omdat het niet voelt alsof iemand continu over je schouder mee kijkt. Het zou wel fijn zijn als de afspraken over de eventuele verantwoording wat helderder worden gemaakt.
- Er bestaan veel onbenutte kansen in het verbinden van projecten door de opdrachtgever. Ook is inbreng van de expertise van de jury tijdens de projecten gewenst.

Figuur 7: Hoe heeft u de betrokkenheid van opdrachtgever (BZK) tijdens de uitvoering van het project ervaren? (1 = zeer goed; 5 is zeer slecht) (n = 30)



# Geselecteerde case studies

Wij hebben onderstaande case studies nader geanalyseerd op bereikte resultaten en ervaring met het Innovatiebudget. Een gedetailleerde beschrijving van de eerste 5 case study projecten, die specifiek voor deze evaluatie zijn onderzocht\*, volgt op de volgende pagina's.

Tabel 2. Geselecteerde case studies

Geselecteerde casus	Uitvoerder
Case 1: Doorontwikkeling NL Design System	ICTU – Programma Gebruiker Centraal
Case 2: Publieke controle op algoritmen	Gemeente Rotterdam
Case 3: Eenvoudig melden bij toezicht	Autoriteit Consument en Markt (ACM)
Case 4: Generieke koppeling data- en kennisinstrumenten aan 3D-omgevingen	RIVM
Case 5: Zicht op de stikstofketen: van bron tot effect	Provincie Fryslân
Case 6: Perceelwijzer (Evaluatie IP)	Waterschap Aa en Maas
Case 7: Verbeteren samenwerking tussen overheden voor familiale bewindvoerders (Evaluatie IP)	Rechtspraak
Case 8: Huwelijksplanner cf. Common Ground (Evaluatie IP)	Gemeente Utrecht

# Case 1: Doorontwikkeling NL Design System

Casus	Uitvoerder en start project	Omvang project	Resultaten bereikt?	Gereed voor opschaling? En/of ..	.. lessen geleerd en toegepast?
Case 1: Doorontwikkeling NL Design systems	Gebruiker centraal & ICTU – okt. 2020	€176k (en €45k eigen middelen)	Nee – white label bleek te ambitieus	Nee	Ja – samenwerking met gemeentes en het bij elkaar brengen van design systems

## Beschrijving project

- Om diensten en websites van de overheid toegankelijker en begrijpelijker te maken voor iedereen, dienen deze diensten en websites consistent ontworpen te zijn. Dit project heeft als doel om via een gezamenlijk Design System dit te implementeren.
- Op basis van een reeds bestaande PoC wordt gewerkt naar een doorontwikkeling van dit systeem. Eindproduct van dit project is een white label variant waarop andere partijen verder kunnen bouwen. Hierbij wordt de samenwerking gezocht in een community met organisaties die gebruik gaan maken van het Design System. Het project is pas een succes als de componenten hergebruikt worden door overheidsorganisaties.
- Dit project betreft de opschalingsfase, waarin een reeds bestaand PoC verder wordt ontwikkeld om in geval van succes verder geïmplementeerd te kunnen worden.
- Het gevraagde budget betreft €176k. De eigen bijdrage betreft €45k en wordt opgebracht door Gebruiker Centraal van ICTU.

## Resultaten en bevindingen

- Het succes van het Design System kan niet bij oplevering geëvalueerd worden, maar pas wanneer het Design System voor een langere periode gebruikt is. Dit is omdat het succes van dit project getoetst wordt op gebruik en adoptie van het systeem
- Het project is in oktober 2020 gestart nadat het kernteam was geformeerd.
- In de beginfase lag de nadruk op het inventariseren van de obstakels en mogelijkheden binnen de community. Daarna is begonnen met het doorontwikkelen van het Design System
- Het ontwikkelen van een white label bleek te ambitieus. Het doel is nu om zoveel mogelijk van elkaar te leren om de verschillende design systems dichterbij elkaar te brengen.
- Er wordt veel samengewerkt met gemeentes
- Borging: het project loopt t/m Q2 2021. Daarna is de borging onzeker en bestaat er de mogelijkheid dat wanneer de IB-middelen opgemaakt zijn, het project wordt stopgezet

# Case 2: Publieke controle op algoritmes

Casus	Uitvoerder en start project	Omvang project	Resultaten bereikt?	Gereed voor opschaling? En/of ..	.. lessen geleerd en toegepast?
Case 2: Publieke controle op algoritmes	Gemeente Rotterdam – jan. 2021	€318k (en €119k eigen middelen)	Deels – project loopt nog	Vooralsnog niet	Ja – bijvoorbeeld dat naast transparantie over het algoritmeregister ook interne governance en controle van belang is

## Beschrijving project

- Overheden worden bewust van de impact van algoritmes op publieke waarden. Middels het project 'Publieke controle op algoritmes', trachten de G4, de 12 Provincies, de Politie en Rijkswaterstaat een antwoord hierop te formuleren door gezamenlijk beleidsinstrumenten te ontwikkelen op het gebied van algoritmes. Hierbij wordt nadrukkelijk aandacht geschonken aan het ontwikkelen van instrumenten samen met de doelgroep; dit kunnen burgers, bedrijven of ambtenaren zijn. De ambitie is om aan het eind van dit project 5 beleidsproducten te hebben die de standaard zijn binnen Nederland.
- De 5 beleidsproducten betreffen een algoritmekader, een bezwaarprocedure, een algoritmeregister, contractvoorwaarden en een instructiekit.
- Dit project betreft de opschalingsfase, waar het de beste instrumenten wil opschalen om wildgroei te voorkomen. Het project heeft een looptijd januari tot en met december 2021
- Het gevraagde budget betreft €318k. De eigen bijdrage betreft €119k en wordt opgebracht door de deelnemende partijen.

## Resultaten en bevindingen

- Het programma Publieke Controle op Algoritmes is onder de regie van de gemeente Rotterdam in 2020 *informeel* gestart. Door een veelvoud van redenen, waaronder de COVID-crisis, de verlate uitkering van het Innovatiebudget en verschuivingen in prioriteiten, heeft de focus gelegen op het inrichten van de programmaorganisatie om in 2021 een succesvolle doorstart te kunnen maken.
- Op basis van voortschrijdend inzicht en als gevolg van de verlate toekenning van de middelen zijn de doelstellingen gewijzigd, de scope aangepast en is voor 2021 een breed gedragen plan gemaakt voor de uitwerking van de beoogde producten. Hiermee betreft de looptijd geheel 2021.
- Middels kennissessies met een mix van beleidsadviseurs, technische experts, juridisch experts en eindgebruikers zijn de reeds ontwikkelde producten geanalyseerd: zo zijn een kwaliteitskader (Politie) en registers (Amsterdam, Utrecht) besproken bij de desbetreffende werkgroepen.
- Op de vijf beleidsonderdelen zijn de volgende resultaten behaald:
  - Algitmekader*: de werkgroep is samengesteld, een gedragen definitie van het algoritmekader is opgesteld, het kwaliteitskader van de Politie is uitgediept en het plan voor uitwerking is afgestemd. Er is een ethisch kader opgesteld door de Universiteit Utrecht en een juridisch kader door Pels Rijcken.
  - Inkoopvoorwaarden*: de werkgroep is samengesteld (inclusief de VNG) en de communicatiestrategie is opgesteld. Om een kader voor de inkoopvoorwaarden op te stellen is er casuïstiek nodig - daar wordt nu naar gezocht.
  - Algoritmeregister*: de werkgroep is samengesteld, het register van Amsterdam en Utrecht is geëvalueerd, de doelstellingen en de scope zijn verbreed en afgestemd en het plan van aanpak is afgestemd.
  - Bezwaarprocedure*: de werkgroep is samengesteld, de aanpak is gewijzigd en afgestemd, de impact van een algoritme op bezwaarschrift is bij één organisatie onderzocht. Bijeenkomsten met burgers konden vanwege corona helaas niet doorgaan, in plaats daarvan zijn enquêtes uitgezet.
  - Instructiekit*: Er is nog niet gestart met de werkzaamheden voor de instructiekit.

# Case 3: Eenvoudig melden bij toezicht

Casus	Uitvoerder en start project	Omvang project	Resultaten bereikt?	Gereed voor opschaling? En/of ..	.. lessen geleerd en toegepast?
Case 3: Eenvoudig melden bij toezicht	ACM – Q2 2020	€57k (en €15k eigen middelen)	Ja – Gedragsonderzoek uitgevoerd	Nee - generieke meldfunctie bleek onhaalbaar	De inzichten die uit het gedragsonderzoek zijn verkregen worden nu onder andere door ACM gebruikt om het melden voor burgers toegankelijker en eenvoudiger te maken, door onder andere beter aan verwachtingsmanagement te doen.

## Beschrijving project

- Het doel van dit project is om het voor burgers makkelijker te maken om problemen en misstanden te melden bij toezichthouders zoals ACM en KSA.
- Uit een rondgang langs toezichthouders is gebleken dat burgers vaak niet goed op de hoogte zijn van dat ze een probleem kunnen melden, laat staan waar zij dit moeten doen. Voor toezichthouders is het belangrijk dat burgers hier wel van op de hoogte zijn.
- Dit project bevindt zich in de onderzoeksfase waarbij wordt gekeken naar de behoeftes van de burger en naar het gedrag rondom meldingen. Met inzichten opgedaan uit deze onderzoeken willen de toezichthouders een user interface ontwikkelen.
- Het gevraagde budget betreft €57k. De eigen bijdrage betreft €15k en wordt opgebracht door de ACM.
- De kick-off stond gepland voor Q3 2020, waarna het project tot Q4 2020 zou lopen.

## Resultaten en bevindingen

- Om een goed beeld van de behoeftes van burgers te krijgen bij het doen van meldingen, is een gedragsonderzoek uitgevoerd. Met informatie uit deze interviews wordt een prototype gebouwd.
- Het project heeft ca. een maand vertraging opgelopen, waardoor de geplande design sprint nu in januari 2021 plaatsvond. Deze vertraging had tot gevolg dat een deel van budget niet uitgegeven kon worden omdat de financiële systematiek van ACM overhevelingen over de jaargrens niet toestaat.
- Zonder middelen uit IB was het project later, of helemaal niet gestart omdat bij ACM de nadruk ligt bij harde digitale innovatie, zoals technologische ontwikkelingen, en niet zozeer op gedragsonderzoek.
- De generieke meldfunctie bleek tijdens het project onhaalbaar omdat er grote verschillen bestaan tussen de soort meldingen die de verschillende toezichthouders verzamelen. Wel wordt nu onderzocht of een koppeling tussen rijksoverheid.nl en de ACM gelegd kan worden zodat burgers via die site doorverwezen kunnen worden naar de ACM.
- De inzichten die uit het gedragsonderzoek zijn verkregen worden nu onder andere door ACM gebruikt om het melden voor burgers toegankelijker en eenvoudiger te maken, door onder andere beter aan verwachtingsmanagement te doen.

# Case 4: Generieke koppeling data- en kennisinstrumenten aan 3D-omgevingen

Casus	Uitvoerder en start project	Omvang project	Resultaten bereikt?	Gereed voor opschaling?
Case 4: Generieke koppeling data- en kennisinstrumenten aan 3D-omgevingen	RIVM - Jan. 2021	€204k (en €59k eigen middelen)	Ja	Ja - voor het in stand houden van de koppeling zijn geen middelen benodigd maar om de functionaliteiten te kunnen doorontwikkelen zijn wel extra middelen nodig. Mogelijk wordt dit project als fieldlab meegenomen in het IP project Digital Twins
Beschrijving project		Resultaten en bevindingen		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Het doel van dit project is om gegevens en rekeninstrumenten van het RIVM, zoals de Groene Batenplanner) beschikbaar te maken voor gemeentes. De gemeentes kunnen deze rekeninstrumenten inzetten bij ruimtelijke maatregelen om in te schatten wat de invloed van deze maatregelen zullen zijn op de leefomgeving</li> <li>In dit project worden twee casussen uitgewerkt waarin een koppeling wordt gemaakt tussen de rekeninstrumenten van het RIVM en 3D-omgevingen van marktpartijen. Met deze koppeling wordt duidelijk welke invloed toekomstige ruimtelijke plannen hebben op de gezondheid van de bewoners. Zo wordt via de visualisatie bijvoorbeeld inzichtelijk wat de baten zijn voor de gezondheid van de bewoners, maar ook voor de WOZ-waarde van hun huizen.</li> <li>Het gevraagde budget bedraagt €204k. De eigen bijdrage bedraagt €59k.</li> <li>De start van het programma stond gepland op 1 augustus 2020. Uiteindelijk is het project officieel gestart op 1 december 2020.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Het project is gestart met een zoektocht naar de juist casus die aansluit bij een concrete gebiedsontwikkeling. Er zijn twee casussen geïdentificeerd in Amersfoort en Zwolle waarbij het instrument in de praktijk kan worden gebracht.</li> <li>Door een vertraging in het verstrekken van de middelen, waardoor het voor het RIVM niet mogelijk was externe partijen te contracteren, is het project uiteindelijk januari 2021 begonnen. Men is begonnen met de technische koppeling van de 3D-omgevingen met het rekeninstrument van het RIVM. Een van de twee 3D-omgevingen is inmiddels operationeel, aan de ander wordt nog gewerkt.</li> <li>In september wordt de tool daadwerkelijk toegepast op twee verschillende projecten op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling. Daar gaat men ook onderzoeken hoe burgers op de 3D-visualisatie reageren en hoe zij dit waarderen. Bij het ontwikkelen van de tool zijn ook de wensen van beleidsmedewerkers bij gemeenten meegenomen</li> <li>Vanuit verschillende gemeentes (zoals Utrecht en Eindhoven) is interesse getoond om mee te doen aan dit project. Over de borging van dit project is nog wel onzekerheid. Voor het in stand houden van de koppeling zijn geen middelen benodigd maar om de functionaliteiten te kunnen doorontwikkelen zijn wel extra middelen nodig.</li> <li>Mogelijk wordt dit project als fieldlab meegenomen in het IP project Digital Twins.</li> </ul>		



# Case 5: Zicht op de stikstofketen: van bron tot effect

Casus	Uitvoerder en start project	Omvang project	Resultaten bereikt?	Gereed voor opschaling? En/of ..	.. lessen geleerd en toegepast?
Case 5: Zicht op de stikstofketen: van bron tot effect	Provincie Fryslân - Nov. 2020	€308k (en €90k eigen middelen)	Ja	Ja – Volgende stap (buiten dit project) is om te zorgen dat dit project één standaard wordt in Nederland. In dat kader hebben verschillende provincies al data aangeleverd om de AI te trainen.	Ja – het uitvoeren van veldvalidatie is van grote meerwaarde
Beschrijving project			Resultaten en bevindingen		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Het doel van dit project is om met het gebruik van nieuwe technieken verfijning aan te brengen in het meten van stikstof, met de gegevens uit deze metingen bestaande modellen te valideren om goed zicht te krijgen op de langetermijnevolgen van verhoogde stikstofuitstoot.</li> <li>In dit project worden drie complementaire meetmethodes gekoppeld. Deze koppeling wordt in drie thema's uitgewerkt: (1) uitbreiden van de bestaande grondmetingen; (2) verspreidingskaarten maken op basis van satellietdata en (3) met gebruik van AI en satellietbeelden inzichtelijk maken waar beschermde heide verdwijnt.</li> <li>Per bovengenoemd thema geldt een andere fase. Thema 1 en 2 zijn experimenten. Thema 3 is ook een experiment, maar ook deels een opschaling omdat het kennis uit een soortgelijk project gebruikt.</li> <li>Het gevraagde budget bedraagt €308k. De eigen bijdrage bedraagt €90k.</li> <li>Het project is met enige vertraging 28 oktober 2020 gestart.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor de drie verschillende thema's zijn projectplannen geschreven en projectteams samengesteld</li> <li>De resultaten uitgesplitst naar thema: <ul style="list-style-type: none"> <li>Thema 1: De aannames van de nieuwe meetmethodieken voor grondmetingen zijn getest. Het is nu duidelijk dat de techniek vruchtbaar is. Middels eigen geld worden de methodieken nog verder verbeterd. Dit thema is daarmee 'klaar voor opschaling'.</li> <li>Thema 2: Na een onderzoek naar mogelijke overlap met andere landelijke initiatieven zijn veel kaarten 'weggegooid'. De verspreidingskaarten zijn verrijkt middels veldvalidatie. De geleerde les uit dit onderdeel is dat het uitvoeren van veldvalidatie van grote meerwaarde is. Dit thema heeft daarmee bijgedragen aan de kennis met betrekking tot het ontwikkelen van kaarten.</li> <li>Thema 3: Middels satellietbeelden en AI is een model ontwikkeld die inzichtelijk maakt waar beschermde heide verdwijnt. Ecologen in Nederland zijn bevroegd naar hun mening over het model en zij geven het model gemiddeld een 9+. Dit thema is daarmee succesvol afgerond. De volgende stap (buiten dit project) is om er voor te zorgen dat dit één standaard wordt in Nederland. In dat kader hebben verschillende provincies al data aangeleverd om de AI te trainen.</li> </ul> </li> <li>Door het afronden van thema 3 project hoeft in potentie niet iedere 12 jaar een stikstofdossier (kosten €100 mln.) opgesteld te worden, maar is er real-time inzicht in de verdwijning heide. Kosten van dit projectthema bedroegen in totaal €134k.</li> </ul>		

# B3. Overzicht van bronnen

Voor dit onderzoek zijn onderstaande bronnen geraadpleegd als onderdeel van de documentstudie.

## Documenten

- BZK, 2019. *IP Projectvoorstel 'Innovatiebudget Digitale Overheid'*.
- BZK, 2020. *Opzet Innovatiebudget Digitale Overheid*.
- BZK, maart 2020. *Handboek Innovatiebudget Digitale Overheid 2020*.
- BZK, december 2020. *Handboek Innovatiebudget Digitale Overheid 2021*.
- BZK, 2020. *Totaaloverzicht Innovatiebudget Digitale Overheid & Conclusies pitches*.
- BZK, Resultaten projecten IDO 2019
- BZK, Voortgang projecten IDO 2020.
- BZK, Innovatiebudget, van <https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/innovatie/Innovatiebudget/criteria/>
- NLDIGIbeter 2019/2021.
- PwC, 2021. *Evaluatie Investeringspost*.
- Innovatiebudget, 2020. *IP Rapportage format 2020*.
- Innovatiebudget, 2020. *Evaluatie 2020 en verbeterpunten*.
- Tussen en eindrapportages projecten 2019-2020.
- Documentatie ontvangen als bijlage van respondenten op de survey (video's, foto's, presentaties, dashboards).