

In de beperking toont zich de meester

Een handreiking over gezamenlijke ICT-ambities



Adviescollege
ICT-toetsing

In de beperking toont zich de meester

Een handreiking over gezamenlijke ICT-ambities

Het Adviescollege ICT-toetsing treft in haar onderzoeken regelmatig een ICT-project aan dat veel tijd en geld besteedt aan een niet of nauwelijks te realiseren ICT-systeem. We zien dat dit relatief vaak voorkomt wanneer het beoogde ICT-systeem wordt ontwikkeld voor informatie-uitwisseling tussen meerdere overheidsorganisaties. Binnen de Rijksoverheid worden deze projecten vaak ketenprojecten genoemd, waarbij men onder ‘keten’ verstaat: een samenwerkingsverband van onafhankelijke overheidsorganisaties gericht op een maatschappelijke opdracht. Deze organisaties hebben wel informatie van elkaar nodig om hun eigen werk goed te kunnen doen, maar er is niet noodzakelijk sprake van een *opeenvolgende* keten (zie afbeelding 1).

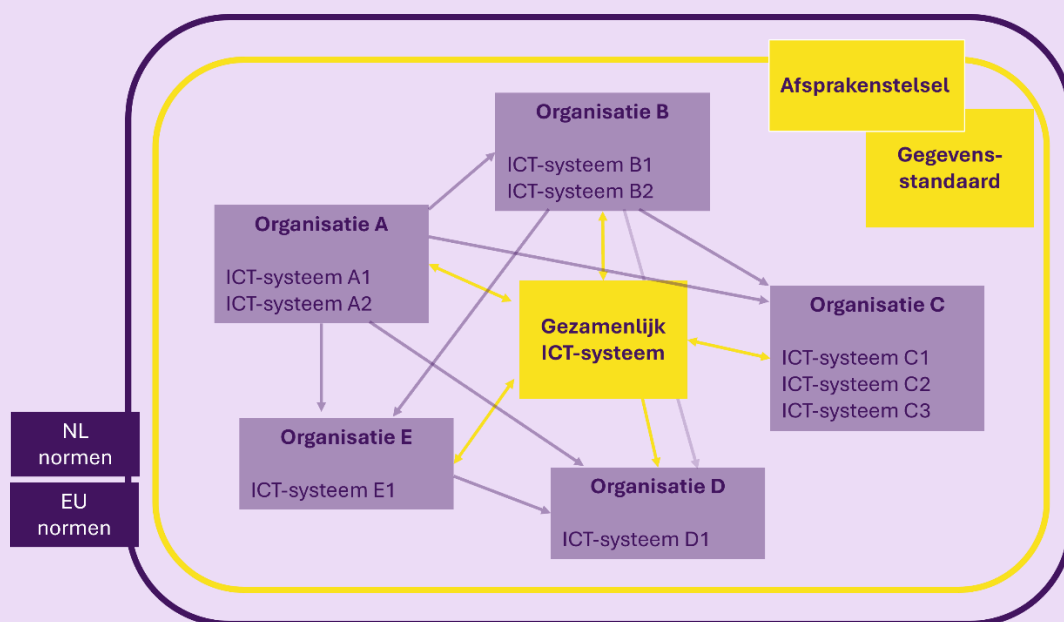
Een gezamenlijk ICT-systeem dient in een gedeelde ICT-behoefte te voorzien. Deze ICT-behoefte hoeft niet groter te zijn dan wat de betrokken organisaties van elkaar nodig hebben om hun gezamenlijke maatschappelijke opdracht te vervullen. Uit onze onderzoeken blijkt echter dat de ICT-behoefte vaak geformuleerd is als een optelsom van eisen, wensen en gegevens van de betrokken organisaties, in plaats van dat uitsluitend gekeken wordt naar wat voor de samenwerking noodzakelijk is. Sturing op al die eisen en wensen is ingewikkeld. Daarbij komt vaak dat het te realiseren ICT-systeem te grootschalig opgezet is, het project te veel gericht raakt op het beoogde ICT-systeem zélf in plaats van op het oplossen van het gezamenlijke knelpunt in de informatie-uitwisseling, en dat de beschikbare periode tot een invoeringsdatum te krap blijkt. Dat leidt tot tegenvallende resultaten, hogere kosten, langere doorlooptijd en uitblijvende ingebruikname. Met als gevolg dat het vertrouwen in de samenwerking schade oploopt en het effectief aanpakken van het eigenlijke vraagstuk uitblijft.

In deze handreiking geven we adviezen voor een project dat een gezamenlijke oplossing moet opleveren voor een knelpunt in de informatie-uitwisseling. We formuleren die adviezen voor elk van de drie rollen in het project: opdrachtgever, ICT-deskundigen en projectmanager. Daarmee beogen we de complexiteit van het project te verminderen en de slaagkans te verhogen. In de bijlage vindt u een samenvatting van onze adviezen.

Toelichting begrippen: ICT-systemen, normen, afsprakenstelsel, gegevenstandaard

Onderstaand figuur geeft schematisch de beschreven situatie in deze handreiking weer. Een aantal organisaties werkt samen; in dit geval de vijf organisaties A, B, C, D en E. Elk van deze organisaties heeft één of meerdere eigen ICT-systemen. Zij wisselen informatie uit, weergegeven door de lichtpaarse lijnen tussen de organisaties. Daarbij is het niet altijd zo dat elk van de organisaties informatie uitwisselt met alle andere organisaties. Voor de organisaties en de ICT-systemen zijn Nederlandse en Europese normen i.c. wet- en regelgeving van toepassing, weergegeven in het licht paarse kader.

De organisaties starten een project om een gezamenlijk ICT-systeem te ontwikkelen en daarmee de informatie-uitwisseling te vereenvoudigen. Dit is weergegeven door het gele blok en de gele pijlen tussen het gezamenlijk ICT-systeem en de vijf organisaties. Om dit gezamenlijke ICT-systeem te kunnen inrichten en gebruiken, zijn een afsprakenstelsel en gegevensstandaard voor de vijf organisaties van kracht. Deze vormen een nieuw kader voor de betrokken organisaties, binnen de geldende normen.



Afbeelding 1. Informatie-uitwisseling tussen samenwerkende organisaties

1. Opdrachtgevers: definieer de projectopdracht vanuit de minimaal vereiste ICT-behoefte

Om tot een kansrijke ICT-oplossing te komen, dient ten eerste het gezamenlijke knelpunt in de informatie-uitwisseling geïdentificeerd te worden. Hiervoor is het van belang dat de samenwerking tussen de verschillende organisaties op operationeel, tactisch en strategisch niveau is ingericht met vertegenwoordigers vanuit zowel het ICT- als het uitvoeringsdomein. Deze structurele (keten)samenwerking vormt de basis voor de inrichting van het project om het gezamenlijke knelpunt aan te pakken. Voor het projectteam dient een heldere projectopdracht geformuleerd te worden om de minimaal vereiste ICT-behoefte op te stellen en daarvoor alternatieve oplossingen uit te werken. Om tot die projectopdracht te komen adviseren we drie stappen.

Organiseer de structurele samenwerking rond de informatievoorziening zo vroeg mogelijk

Een eerste stap is het organiseren van de structurele samenwerking op het gebied van ICT. Het is van belang om een gezamenlijk begrip te ontwikkelen van de maatschappelijke opdracht en de knelpunten in het realiseren daarvan. Dat betreft niet alleen de informatie die de betrokken organisaties van elkaar nodig hebben, maar ook hoe daar in de huidige situatie in voorzien wordt. De eerste vraag die organisaties zich moeten stellen is of de bestaande bestuurlijke samenwerking geschikt is om samen het gedefinieerde vraagstuk aan te pakken. Zijn er voor het gezamenlijke besluitvormingsproces en de voorbereiding daarvan aanvullende maatregelen nodig? Het is van belang

om te expliciteren wat de rollen en verantwoordelijkheden zijn van functionarissen op diverse niveaus en in overlegorganen. Denk daarbij aan een bestuurlijk overleg, operationeel ICT- of business-overleg. In de praktijk blijkt immers dikwijls dat een samenwerkingsverband moeizaam tot besluitvorming over concrete acties in de bestaande uitvoeringspraktijk komt, met name als het gaat om de mogelijke gevolgen voor de informatie-uitwisseling van nieuw beleid of veranderde wet- en regelgeving. Ook worden gezamenlijke beslissingen rond inzet van leveranciers, meerjarenplannen, omgang met verdeling van kosten en baten, en compliance bemoeilijkt. Het gevolg van het uitblijven van besluitvorming is dat de beschikbare periode voor concrete acties ernstig in de knel komt, waardoor de ingangsdatum van nieuwe wet- en regelgeving niet gehaald wordt of dienstverlening aan burgers en bedrijven te wensen overlaat. Het inrichten en laten functioneren van een dergelijk samenwerkingsverband vraagt veel tijd, soms jaren. Zeker als na de eerste, verkennende stap, het samenwerkingsverband uiteindelijk concrete acties moet kunnen nemen.

Identificeer het gezamenlijke knelpunt in de informatie-uitwisseling

In de praktijk blijkt er vaak een impliciete zwakte of tekortkoming in de onderlinge informatie-uitwisseling te zijn. Dit kan gaan om de volledigheid, juistheid of tijdigheid van de gebruikte gegevens. Het is van belang te onderzoeken wat het gezamenlijke knelpunt is en hoe dit de maatschappelijke opdracht van de betrokken organisaties raakt. Meestal betreft het een knelpunt dat geen van de overheidsorganisaties zelfstandig kan oplossen, maar waarvoor samenwerking nodig is. Dit gezamenlijke knelpunt wordt op basis van een analyse van de informatie-uitwisseling geïdentificeerd door ICT-deskundigen en domein-experts. Het is het uitgangspunt van de opdrachtformulering aan de projectmanager om de gezamenlijke ICT-behoefte uit te werken.

Definieer de projectopdracht voor uitwerking van de ICT-behoefte en richt een passende projectstructuur in

Het aanpakken van het gezamenlijke knelpunt in de informatie-uitwisseling vraagt dikwijls tijdelijke inzet van een projectteam om tot een resultaat te komen. Dat resultaat kan zijn een nieuwe kaderstellende werkafspraken over informatie-uitwisseling (bijvoorbeeld een gegevensstandaard) of een nieuw ICT-systeem. Laat onder leiding van een projectmanager een team samenstellen vanuit de betrokken organisaties en/of met tijdelijke externe ondersteuning. Een belangrijke succesfactor is dat de betrokken organisaties hun eigen verantwoordelijkheid niet verliezen bij het inrichten van de sturing op het benodigde projectteam. Vaak wordt een opdrachtnemer, een functionaris uit een van de betrokken organisaties of van een neutrale partij, gekozen om de opdracht uit te werken. Wanneer dit een structurele rol is met een bestuurlijke verantwoordelijkheid wordt deze de '(keten)regisseur' genoemd. Wanneer het gaat om een tijdelijke verbindende rol tussen de organisaties heet dit '(keten)coördinator'. Definieer een heldere opdracht voor het projectteam. Vraag het team de aanpak voor het oplossen van het gezamenlijke knelpunt uit te werken in een projectaanpak, een heldere gezamenlijke ICT-behoefte en een globale ICT-architectuur met business cases die alternatieve oplossingen afwegen¹. Daarbij is cruciaal dat de organisaties deze business cases en de samenhang met hun werkprocessen voortdurend bewaken.

Voorbeeld: gezamenlijke analyse van het probleem

Overheidsorganisaties hebben op basis van de bestaande wet- en regelgeving en verdeling van taken hun eigen bedrijfsprocessen en ICT-systemen. Daarbij leggen ze voor hun relevante informatie van personen, bedrijven, objecten, processen en omgeving vast. Bij samenwerking blijkt dan soms dat verschillende overheidsorganisaties verschillende informatie vastleggen of gebruiken. Uit een gezamenlijke analyse van de processen kan bijvoorbeeld blijken dat binnen de samenwerking de betrokken organisaties niet zeker weten of ze dezelfde persoon voor zich hebben en of informatie die voor het eigen bedrijfsproces nodig is, wel actueel en betrouwbaar is. Ook als de organisaties gebruik maken van een van de tien Basisregistraties en de voorzieningen van de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) kunnen er verschillen zijn. Bijvoorbeeld door de verschillende momenten waarop informatie verkregen wordt, of doordat een persoon niet of foutief in een van de Basisregistraties is opgenomen. Meest voorkomende risico (door een externe oorzaak of door de verbetering van een bedrijfsproces van een organisatie) is onbewust gebruik van onjuiste of niet-actuele informatie van een andere overheidsorganisatie. Soms ontbreekt informatie gewoonweg waar die wel beschikbaar had kunnen zijn.

De gezamenlijke analyse heeft in dit geval als mogelijke uitkomst om het betreffende risico met een beter passende informatie-uitwisseling aan te pakken. Het aanknopingspunt daarvoor kan bij een van de organisaties intern liggen; die organisatie kan zorgen voor betere actualiteit van de geleverde informatie en daarmee voor een betere informatiepositie van de andere organisatie(s). Een gezamenlijk aanknopingspunt is bijvoorbeeld dat alle betrokken

¹ Zie onze [handreiking over businesscases](https://www.adviescollegeicttoetsing.nl/documenten/2022/10/01/handreiking-businesscases) <https://www.adviescollegeicttoetsing.nl/documenten/2022/10/01/handreiking-businesscases>

organisaties eenduidige afspraken maken over het informeren van elkaar bij wijzigingen van al bekende informatie of over besluiten ten aanzien van bijvoorbeeld een persoon of aanvraag.

Onderzoeken van AciCT waar de sturing als samenwerkingsverband aan de orde is, zijn bijvoorbeeld: [Beslag Informatie Systeem](#) (2022), [Tijdelijke Tol Heffing](#) (2022), [Realisatie JBZ-systemen](#) (2022).

2. ICT-deskundigen: minimaliseer de gezamenlijke oplossing

Het komt veel voor dat voor de oplossing van een gezamenlijk knelpunt in de informatie-uitwisseling alleen gedacht wordt aan een nieuw of verbeterd gezamenlijk ICT-systeem. Dit ICT-systeem moet dan de informatievoorziening van alle betrokken organisaties verbeteren. Daarbij wordt vaak vergeten dat er op onderdelen ook andersoortige oplossingen zijn. Bijvoorbeeld het maken van betere afspraken over de informatie-uitwisseling, waarna deze afspraken worden verwerkt in de eigen ICT-systemen. Daarmee verschuift de inzet van een groot gemeenschappelijk ICT-systeem naar een passende werking van de bestaande ICT-systemen van de betrokken organisaties. Dat voorkomt dat de gezamenlijke ICT-oplossing voor een samenwerkingsverband onnodig groot en complex ontworpen wordt.

Voorbeeld: niet altijd alle informatie voor iedereen nodig

De praktijk leert dat samenwerkende organisaties niet altijd alle informatie met betrekking tot bijvoorbeeld een persoon, bedrijf of object van elkaar nodig hebben voor hun eigen werkprocessen. Het volstaat vaak om slechts enkele brokjes te delen, op basis waarvan de ander weer verder kan. Men kan bijvoorbeeld delen om welke persoon het gaat, dat een bepaald besluit genomen is of waar iets te vinden is. Als dat het uitgangspunt is, kunnen ICT-deskundigen vaststellen of over die brokjes informatie passende afspraken zijn gemaakt; over de definitie, de bron, en de wijze van uitwisselen en actualiseren. Het uitwisselen van de informatie kan het gemakkelijkst en meest duurzaam via bestaande uitwisselvoorzieningen (zie Stelsel van Basisregistraties en Forum Standaardisatie). Dat betekent wel dat elke betrokken organisatie in staat moet zijn zich daarop aan te sluiten. En dat betrokken ICT-deskundigen dit tijdig aan de orde stellen en de benodigde acties in gang zetten.

Onderzoeken van AciCT waar de ICT-oplossing zelf aan de orde is zijn bijvoorbeeld: [Beslag Informatie Systeem](#) (2022), [Digitaal Stelsel Omgevingswet](#) (2022), [Federatief Berichtenstelsel](#) (2021), [Vereenvoudiging beslagvrije voet](#) (2020).

Om de meest kansrijke ICT-oplossing te vinden, met een goede balans tussen een gezamenlijk ICT-systeem en eigen systeemadaptaties, doen we drie aanbevelingen:

- *Zorg dat de scope van de oplossing zich beperkt tot de gegevens die minimaal nodig zijn*
De slaagkans van de gezamenlijke ICT-oplossing wordt groter naarmate de gegevensverzameling kleiner en de uitwisseling ervan eenvoudiger is. De ervaring leert dat een gezamenlijke ICT-oplossing die gebaseerd is op het op één plaats vastleggen van vele gegevens van verschillende organisaties weinig kans van slagen heeft. Het definiëren, ontwerpen, realiseren en testen van een dergelijke ‘generieke’ oplossing blijkt vrijwel altijd duurder te zijn en langer te duren dan door de bedenkers ervan is geschat.
Beter uitvoerbaar is een oplossing die gebaseerd is op de informatie die organisaties minimaal van elkaar nodig hebben om knelpunten in de uitvoering van hun opdracht op te lossen. Die knelpunten zijn af te leiden uit het analoge proces tussen de organisaties, maar soms ook uit de bestaande digitale informatie-uitwisseling. De belangrijke vraag is: wat gaat daarbij altijd mis en wordt niet opgelost? Het antwoord op deze vraag heeft de hoogste prioriteit om via een nieuwe (ICT-) oplossing aan te pakken.
- *Definieer de kleinst mogelijke gezamenlijke oplossing*
Na definitie van dit knelpunt gaan betrokkenen in de uitvoering in samenwerking met de ICT-architecten aan de slag om de kleinst mogelijke gezamenlijke ICT-oplossing te definiëren. De oplossing hoeft niet altijd een nieuw ICT-systeem voor gegevensuitwisseling tussen de systemen van de betrokken organisaties (berichtenmakelaar) of het gezamenlijk gebruiken van een applicatie te zijn. Het kan ook een afsprakenstelsel of overeengekomen specificatie voor leveranciers van standaard softwareproducten zijn. Bijvoorbeeld een afspraak over gegevensuitwisseling en -definities waarmee leveranciers van huidige systemen het

onderliggende probleem aanpakken. Dit betekent dat de bestaande systemen op de nieuwe gegevensafspraken en/of uitwisseling moeten worden aangepast om ervoor te zorgen dat die systemen over de juiste en actuele informatie van andere organisaties kunnen beschikken.

- *Zorg voor aanpasbaarheid van de informatievoorziening van de betrokken organisaties*
Hoe kleiner de aanpassing aan de bestaande systemen is, en hoe beter de betrokken organisaties het onderhoud van die systemen ingericht hebben, hoe kansrijker de gezamenlijke ICT-oplossing. De opdrachtgevers van de betrokken ICT-systemen zijn verantwoordelijk voor een goede aanpasbaarheid ervan, en voor een betrouwbare en actuele gegevensverzameling. Wanneer zij dit goed doen, is het makkelijker een wijziging in de eigen ICT-systemen door te voeren (vanuit de gezamenlijke afspraken) en is er geen belemmering voor de samenwerking.

3. Projectmanager: maak het ketenproject lichter

Projecten van samenwerkingsverbanden krijgen vaak een te zware opdracht, in het bijzonder als ze niet alleen verantwoordelijk worden gesteld voor het behalen van het projectresultaat, maar ook voor de beoogde baten (effecten) ervan. Daarnaast worden dikwijls zowel de realisatie van de nieuwe ICT-oplossing als de aanpassing van bestaande systemen tot de opdracht gerekend. Daarmee ligt er meer op het bord van het project dan het realiseren van het gezamenlijke en ontstaan zóveel lastig te besturen afhankelijkheden dat succes van het project onrealistisch is. Ook is de beschikbare periode voor succesvolle implementatie veelal veel te kort. Een projectmanager zorgt voor een lichtere en meer kansrijke aanpak door het project alleen verantwoordelijk en bevoegd te maken voor het gezamenlijke. Een goede en tijdige coördinatie tussen de organisaties en een tijdige kritiekepadplanning dragen bij aan het succes van het project.

Maak het project alleen verantwoordelijk en bevoegd voor het gezamenlijke

Nadat de meest kansrijke ICT-oplossing is gekozen, doet de opdrachtnemer van het voortraject een voorstel voor een project om het gezamenlijke deel van deze ICT-oplossing te realiseren. De projectopdracht is bijvoorbeeld het nieuwe afsprakenstelsel over gegevens, het opstellen van specificaties voor marktpartijen of de realisatie van een zo klein mogelijk ICT-systeem. Het project dient zich te beperken tot de gezamenlijke ICT-oplossing, omdat in een samenwerkingsverband elke organisatie verantwoordelijk is voor het functioneren en aansturen van de eigen organisatie. Elke organisatie heeft immers autonomie over zijn eigen interne ICT- en invoeringsprojecten, het opleiden van medewerkers en al het andere dat nodig is voor invoering van de gekozen ICT-oplossing. Daardoor kan een samenwerkingsverband of door dat verband aangestelde projectmanager niet sturend optreden richting de betrokken organisaties.

Richt coördinatie tussen de betrokken organisaties in

Het gezamenlijke project beperkt zich dus tot de gezamenlijke ICT-oplossing. Er is echter wel afstemming nodig met de organisaties die het gaan gebruiken, en die hun eigen processen en systemen daarop moeten aanpassen. Iedere organisatie is zelf voor die aanpassing verantwoordelijk en moet rekening houden met andere, niet aan dit samenwerkingsverband verbonden, prioriteiten. Er bestaan voor het samenwerkingsverband dus heel veel afhankelijkheden. De afstemming heeft de vorm van coördinatie op een aantal gezamenlijke mijlpalen. De projectmanager is als (keten)coördinator een geschikte functionaris om deze mijlpalen in onderling overleg te definiëren, een kritiekepadplanning op te stellen en deze in een (keten)stuurgroep bestaande uit de betrokken organisaties aan de orde te stellen. Een succesfactor is de mate van aansluiting van het gezamenlijke project op de wijze waarop betrokken partij hun release- en verandermanagement hebben ingericht. Idealiter is er helemaal geen gezamenlijke implementatie-actie, maar gebeurt de vernieuwing 'onder water'. Dat is bijvoorbeeld het geval wanneer medewerkers in de organisatie de ICT-oplossing via een nieuwe versie van al bekende ICT-systemen in gebruik nemen.

Begin op tijd met coördinatie en kritiekepadplanning

Projecten waarin een groot aantal organisaties moeten samenwerken, hebben een veel langere doorlooptijd vanwege de onvermijdelijke gezamenlijke en interne besluitvormingsprocessen. Het is daarom van groot belang tijdig te beginnen. Een kritiekepadplanning is daarbij een zinvol instrument. Een realistische kritiekepadplanning is onder andere af te leiden uit de bestaande verandermanagement en ICT-processen van de betrokken organisaties.

De doorlooptijden van systeemwijzigingen en oplevering van vernieuwde standaard software in de vorm van releases zijn bekend en kunnen dus als uitgangspunt dienen. Ook de doorlooptijd van een selectietraject van standaard softwareproducten en/of externe dienstverleners is bekend. Een belangrijk aandachtspunt is de tijd die leveranciers nodig hebben voor nieuwe specificaties ten gevolge van wet- en regelgeving of ten gevolge van een andere werkwijze van de betrokken organisaties in hun bestaande of nieuwe producten. Uiteindelijk bewaakt de projectmanager of het gezamenlijke knelpunt in de informatie-uitwisseling is opgelost met de opgeleverde en geïmplementeerde ICT-oplossing.

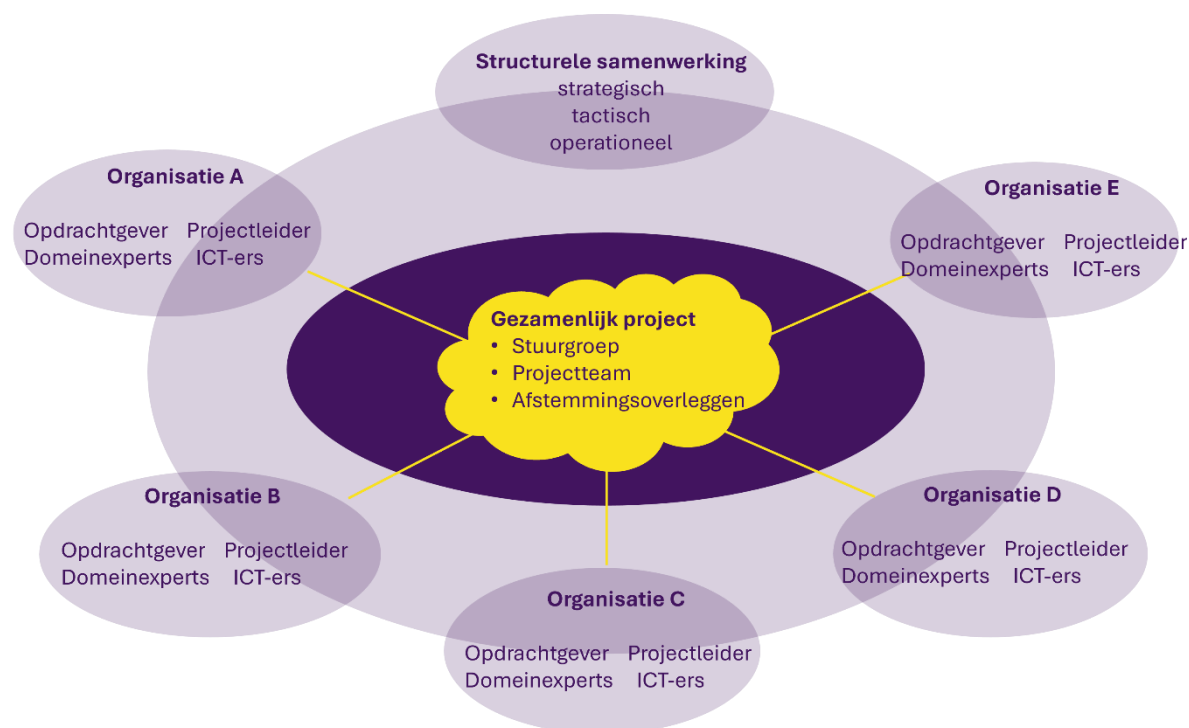
Voorbeeld: te veel op het bordje van het projectteam

Om gezamenlijk iets te doen, wordt tijdelijk een project ingericht. Dit project heeft tot doel een concreet resultaat te bereiken. Dat kan voor zover dat project dat zelf kan besturen. Vaak wordt de opdracht uitgebreid en moet het project bijvoorbeeld een bestaand systeem uitzetten of de invoering bij een van de betrokken organisaties begeleiden. Het is veel kansrijker wanneer hiervoor aparte projecten worden gedefinieerd, onder aansturing van degene die over het bestaande systeem gaat (de beheerder ervan) of onder aansturing van de verantwoordelijke binnen de betrokken organisatie(s) voor verbetering van het systeem.

Onderzoeken van AciCT waar dit vraagstuk aan de orde is zijn bijvoorbeeld: [Programma STAP-budget \(2021\)](#)

Tot slot

In voorgaande paragrafen gaven we adviezen voor een project dat een gezamenlijke oplossing moet opleveren voor een knelpunt in de informatie-uitwisseling. In de gewenste samenwerking voor een gezamenlijk (ICT-)project zijn de verschillende organisaties vertegenwoordigd op de drie niveaus van structurele samenwerking: strategisch, tactisch en operationeel. Deze samenwerking vormt de basis voor de samenwerking in het gezamenlijke project. In een stuurgroep vertegenwoordigen de opdrachtgevers de verschillende organisaties. Het projectteam wordt geleid door een projectmanager met teamleden uit de organisaties en eventuele externe ondersteuning. De domein-experts en ICT-ers vertegenwoordigen de organisaties in afstemmingsoverleg en die door het projectteam worden gecoördineerd (zie afbeelding 2).



Afbeelding 2: Weergave van de gewenste samenwerking voor een gezamenlijk (ICT-)project

Bijlage

Adviezen voor betrokkenen om zo goed mogelijk om te gaan met de complexiteit van gezamenlijke ICT-systemen of afspraken.

Opdrachtgevers: definieer de projectopdracht vanuit de minimaal vereiste ICT-behoefte

- Organiseer de structurele samenwerking rond de informatievoorziening zo vroeg mogelijk
- Identificeer het gezamenlijke knelpunt in de informatie-uitwisseling
- Definieer de projectopdracht voor uitwerking van de ICT-behoefte en richt een passende projectstructuur in

ICT-deskundigen: minimaliseer het gezamenlijke systeem

- Zorg dat de scope van de oplossing zich beperkt tot de gegevens die minimaal nodig zijn
- Definieer de kleinst mogelijke gezamenlijke oplossing
- Zorg voor aanpasbaarheid van de informatievoorziening van de betrokken organisaties

Projectmanager: maak het ketenproject lichter

- Maak het project alleen verantwoordelijk en bevoegd voor het gezamenlijke
- Richt coördinatie tussen de betrokken organisaties in
- Begin op tijd met coördinatie en kritiekepadplanning

Deze publicatie is een uitgave van:

Adviescollege ICT-toetsing

info@adviescollegeicttoetsing.nl

www.adviescollegeicttoetsing.nl

Postbus 16292 | 2500 BG Den Haag

april 2023



De tekst van deze publicatie is gelicentieerd 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 (2023), In de beperking toont zich de meester. Den Haag, april 2023, CC-BY 4.0 gelicentieerd.



**Adviescollege
ICT-toetsing**