



Digitaliseringsvisie voor BZ 2019-2022

Op weg naar 2030. Samen in verbinding met de digitale wereld

Digitale informatievoorziening is een succes-/ faalfactor voor het functioneren van BZ. De 'Digitaliseringsvisie voor BZ' is de departementale koers op het gebied van informatievoorziening en communicatie (ICT) en daarmee het kader voor alle BZ-projecten met een I(CT)-component, tech-experimenten en digitaliseringsactiviteiten van BZ.

De speerpunten zijn:

1. Digitalisering in het buitenlandbeleid
2. Informatiegestuurd werken.¹
3. Digitaal veilig en vaardig BZ
4. Optimale digitale werkomgeving BZ

Elk speerpunt is opgebouwd uit drie sporen.

Deze visie is voor de gehele BZ-organisatie.

Waar past deze visie in?

Deze Digitaliseringsvisie ondersteunt de primaire doelen en strategieën van BZ. De belangrijkste daarvan zijn vastgelegd in de Missie/Visie BZ en de Ontwikkelagenda (BZ-WERKT), de BHOS²-nota, de GBVS³-strategie en de Consulaire strategie. De rode draad daarin is dat BZ de belangen van Nederland dient met de volgende prioritaire beleidsthema's:

- **Veiligheid**
Veiligheid in Nederland hangt direct samen met veiligheid om ons heen, rondom Europa en verder weg. Instabiliteit is een voedingsbodem voor bijvoorbeeld terrorisme, mensensmokkel en criminaliteit. Samen met partners bestrijden we dit en pakken we de oorzaken ervan aan.
- **Welvaart**
Nederland is een handelsland. Door export en investeringen halen we onze welvaart grotendeels uit het buitenland. BZ ondersteunt het Nederlands bedrijfsleven met ons netwerk in binnen –en buitenland, met onze kennis en financieel. We bevorderen eerlijke en duurzame handel en investeringen.
- **Eerlijke en duurzame wereld**
We werken aan een eerlijke en duurzame wereld met kansen, vrijheid en waardigheid voor iedereen. Voor de toekomst van ons allemaal. Ontwikkelingssamenwerking, internationale rechtsorde en mensenrechten staan daarin centraal. BZ maakt internationale afspraken over wereldwijde uitdagingen zoals klimaatverandering en ongelijkheid.
- **Nederlanders in het buitenland**
Nederlanders reizen graag en wonen en werken overal ter wereld. Ze willen weten waar het veilig is,

wat ze moeten doen bij problemen en bij wie ze terecht kunnen in geval van nood. BZ is er voor Nederlanders in het buitenland. Als ze daar werken, ondernemen, op vakantie zijn of in nood raken.

BZ doet dit vanuit een zich steeds verder professionaliserende diplomatie, die de kansen van digitalisering optimaal benut, de risico's ervan adequaat managet en daarbij ook aandacht heeft voor de ethische aspecten van digitalisering.

Deze digitaliseringsvisie past nadrukkelijk ook in de organisatie-brede discussie over 'BZ in 2030: missie, mensen en middelen'. Om in 2030 *fit for purpose* te zijn, zo komt daaruit naar voren, dient BZ steeds meer informatie-gestuurd te gaan werken en op een andere wijze zijn informatiepositie te gaan opbouwen. In het kader van 'open overheid' wordt nog meer transparantie gevraagd van BZ, wat naar verwachting toenemende spanningen gaat opleveren met het deels confidentiële karakter van diplomatie. Tevens zal de onderlinge communicatie en de inrichting van werkprocessen steeds innovatiever moeten worden. Dit levert naast uitdagingen tal van voordelen op, bijvoorbeeld als het gaat om communicatie tussen Den Haag en de posten. Digitalisering is dus mede-bepalend voor de toekomst van BZ.

Daarnaast sluit deze Digitaliseringsvisie aan op de Strategische I-agenda Rijksdienst 2019-2021. BZ werkt op digitaal gebied zoveel mogelijk samen met andere rijksorganisaties en maakt waar mogelijk gebruik van rijksbrede ICT-voorzieningen. Ook blijft BZ de rijksbrede I(CT)-ontwikkelingen voeden en meebesturen vanuit onze brugfunctie naar de internationale wereld.

1. Digitalisering in het buitenlandbeleid

Waarom is dit belangrijk?

In het digitale tijdperk is informatietechnologie een geopolitiek en mondiaal economisch onderwerp en instrument geworden. De spelers op het wereldtoneel zijn aan het veranderen. Landen, politieke groeperingen en grote technologiebedrijven strijden politiek en economisch om macht en invloed. Nederland is digitaal sterk ontwikkeld en ambieert een digitale koploper te zijn. BZ kan door zijn

¹ zie: Narrative Informatiegestuurd werken BZ, 2018

² BHOS: Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking

³ GBVS: Geïntegreerde Buitenland- en Veiligheidsstrategie



positie in het buitenland een belangrijke bijdrage leveren aan die ambitie.

Wat is onze koers?

BZ heeft een scherp oog voor de digitale trends en ontwikkelingen in de wereld en speelt daar proactief op in. BZ verduidelijkt de positie en standpunten van Nederland in de digitale wereld en verwerkt de consequenties daarvan integraal in het Nederlandse buitenlandbeleid.

Daarbij benut BZ specifieke kansen om met moderne technologie de diplomatie en de ontwikkeling van het buitenlandbeleid te innoveren en de Nederlandse invloed in de wereld te vergroten. Anderzijds anticipeert BZ in het buitenlandbeleid ook op risico's van digitale dreigingen voor de internationale samenleving.

Waar komen we vandaan?

De vraag om Digitalisering steeds meer mee te nemen als onderdeel van het BZ-beleid groeit. Van ons vooral verbazen en zorgen maken over 'disruptieve' technologische ontwikkelingen in de wereld komen we nu in het stadium dat we ook inzicht krijgen en zelf een actieve speler willen zijn die de digitale wereld met ons beleid helpt verbeteren. Deze ontwikkelstap vraagt van BZ dat wij én kennis hebben van het onderwerp én (pro)actief een standpunt daarover innemen.

Wat willen we realiseren?

Spoor 1 – Kennis verbreden en verdiepen

We bouwen steeds meer kennis op van mogelijkheden en kansen van nieuwe technologieën als kunstmatige intelligentie (AI), blockchain, bigdata-analyse en biometrie en Internet-of-things, zowel in de samenleving als bij BZ zelf. En ook van de risico's die we moeten managen. Daartoe werken we samen met nationale en internationale kennispartners zoals NGO's, bedrijven, universiteiten en kennisinstituten.

Digitalisering in de BZ-praktijk

Onderhandelen met platformbedrijven

Bedrijven als Facebook, Alphabet Inc. (o.a. Youtube, Google) en Amazon krijgen steeds meer invloed op de maatschappij. Vaak zijn ze machtiger dan statelijke actoren. Aan de ene kant worden de platforms door gebruikers misbruikt voor bijv. politieke doeleinden. Aan de andere kant kunnen zulke bedrijven stappen nemen om beter controle te krijgen over het gebruik van de platforms. Door diplomatieke banden aan te gaan met deze bedrijven kan invloed worden uitgeoefend. Belangrijke vragen hierbij zijn: wat hebben wij te bieden? Wat is ons standpunt ten aanzien van de invloed van deze bedrijven?

Spoor 2 – Buitenlandbeleid is digitaal alert

Het resultaat van onze kennis verwerken we in het buitenlandbeleid. Digitalisering is integraal verweven in elke BZ-strategie en beleidsnota op het gebied van veiligheid, welvaart, eerlijke en duurzame wereld alsmede consulaire diensten. Niet alleen worden ontwikkelingen meegenomen, ook wordt het standpunt dat BZ internationaal wil innemen over dit onderwerp beschreven.

Digitalisering in de BZ-praktijk

Naar een NL-digitaliserings-vertegenwoordiger?

Denemarken, Frankrijk, Estland, Litouwen en Duitsland hebben onlangs een ambassadeur of speciale vertegenwoordiger voor digitale zaken aangewezen. Technologische ontwikkelingen blijven namelijk niet beperkt tot de landsgrenzen. Een digitale ambassadeur of gezant kan in een internationale context invloed uitoefenen op grote technologische bedrijven en diplomatieke banden met dergelijke bedrijven onderhouden. Diverse multilaterale organisaties zoals de OESO en de EU brengen digitaliseringsvertegenwoordigers bijeen om in een bredere context strategisch na te denken over de invloed van digitalisering en de gevolgen voor (buitenland)beleid. De vraag of we daar als Nederland één 'high-level' vertegenwoordiger voor aan willen wijzen, ligt op tafel. De positionering en invulling van de huidige 'envoy'- en ambassadeursfuncties laten zien dat daarbij nog verschillende opties bestaan, bijvoorbeeld qua standplaats (thuisland of elders?), rol (meer extern of intern?), middelen en inhoudelijke focus (specifiek of juist breed?).

Spoor 3 - Digitale innovatie in innovatielab BZ

BZ innoveert de BZ-werkprocessen met inzet van slimme moderne ICT, de komende jaren met nadruk in de beleidssector en de consulaire dienstverlening. Daartoe onderzoeken we nieuwe technologieën, manier van werken, concepten en modellen vanuit wetenschap, industrie en commercie. Om daarmee te experimenteren bouwen we een innovatie-omgeving ('lab'), waar mogelijk samen met andere organisaties. In deze omgeving testen we integraal met alle disciplines (beleid, ondersteuning en uitvoering, bedrijven, instellingen en burgers) nieuw beleid op uitvoering in de praktijk. Kansrijke BZ-relevante technologieën implementeren we in onze BZ-processen, met aandacht voor mens, organisatie, management en cultuur.



2. Informatiegestuurd werken

Digitalisering in de BZ-praktijk

Palmolieprojecten in Indonesië

Informatie-/datagestuurd werken is voor een post net zo relevant als voor een beleidsdirectie. Bijvoorbeeld bij het beheren van projecten is een post makelaar tussen tal van stakeholders en het is van belang dat de post de ontwikkelingen goed kan monitoren m.b.v. interne en open data. Voorbeeld: Welke palmolieprojecten zijn tot heden met Nederlands geld gefinancierd in Indonesië? De gegevens daarover zitten in uiteenlopende in- en externe bronnen verspreid. In het verkeer met andere stakeholders, bijv. NGO's, is het zaak snel over accurate informatie te kunnen beschikken. Met moderne data-vergaring en -analyse kan BZ dat.

Waarom is dit belangrijk?

Steeds meer organisaties wereldwijd functioneren op basis van informatiegestuurde processen. Ook voor BZ is informatie een belangrijke grondstof⁴. Voor een internationaal opererende diplomatie is het cruciaal om altijd goed, tijdig en snel geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen in de wereld. De toegevoegde waarde van de BZ-organisatie valt of staat met hoe goed onze informatiepositie internationaal en nationaal is. Die is bepalend voor de Nederlandse onderhandelingspositie en het vermogen om diensten te verlenen aan burgers en bedrijven.

Digitalisering in de BZ-praktijk

Data-analyse software in BZ-beleidsprocessen

Door de diversiteit van de oplossingen die door data-analysesoftware geboden worden kan informatie visueel en real-time beschikbaar worden gemaakt. Dit biedt geweldige mogelijkheden voor BZ als informatie-intensieve organisatie, waarbij je kunt denken aan de volgende soort toepassingen:

- Analyses en historie combineren voor voorspellingen in de (nabije) toekomst
 - Efficiënter omgaan met de data (meer waarde creëren uit de bestaande data)
 - Datakwaliteitsanalyses: verbeteren van de kwaliteit van de BZ-data
 - Betere en snellere besluitvormingsmogelijkheden.
- Combineren van data over verschillende (BZ)organisaties

Wat is onze koers?

Voor het realiseren van zijn missie gaat BZ steeds meer en slimmer gebruik maken van informatie. BZ maakt zijn werk op alle fronten meer fact-based, evidence-based en proactief. Dit doen we door meer informatie te verzamelen uit diversere (interne en externe) bronnen, data slimmer te analyseren en de analyseresultaten door te vertalen naar buitenlandbeleid, consulaire dienstverlening en bedrijfsvoering, zowel op posten als op het departement.

Waar komen we vandaan?

Op dit moment is een werkend Datalab BZ in voorlopige projectvorm beschikbaar, waarmee de

Digitalisering in de BZ-praktijk

Beleidsscenario's testen met serious gaming

Hoe kan die nieuwe wereld van big data, veranderende mobiliteit, transformatie van netwerken en duurzame leefomgeving er fysiek uitzien? En hoe werken we daarin samen? Via een computerspel kun je je al in een stad bevinden in 2040 die volledig op duurzame energie draait en kun je je razendsnel naar de andere kant van de stad verplaatsen. Zo'n computerspel wordt serious gaming genoemd.

Organisaties gebruiken deze spelvorm om situaties levensecht na te bootsen. Bijvoorbeeld om te bepalen of een verandering nodig is: wat kan er gebeuren als deze verandering plaatsvindt en is dit een goed moment om te veranderen?

Geavanceerde gametechnologie is ook voor BZ interessant, omdat het complexe processen en ontwerp- of inrichtingsvraagstukken inzichtelijk maakt in 3-D waar verschillende scenario's mogelijk zijn.

Serious gaming wordt vooral gebruikt om dingen te leren met een duidelijk doel voor ogen. Je zou bijvoorbeeld een lastige onderhandelings situatie kunnen nabootsen. Of om via algoritmen te simuleren hoe (grote groepen) mensen reageren op een 'crisis situatie'. Hiervoor heb je psychologische en sociologische data nodig die je verwerkt in de game.

eerste informatieproducten zijn opgeleverd. De volgende stap is deze informatieproducten in het dagelijks werk in te gaan zetten. Het betreft hier een voortzetting van reeds ingezet beleid.

Digitalisering in de BZ-praktijk

Early warning, early action

Risicoanalyses maken en de impact van concrete gebeurtenissen analyseren is belangrijk werk voor BZ-ers. Met behulp van (real-time) data-analyse is het niet langer nodig om informatie handmatig samen te voegen in trendbeelden en om uit informatiefragmenten diepere verbanden te destilleren. Met datascience kun je voorspellen met een % waarschijnlijkheid. Dat biedt BZ de mogelijkheid om proactief te kunnen reageren op wat gaat komen, gebaseerd op historische feiten.

Wat willen we realiseren?

Spoor 1 – Datascience BZ

We zetten op grote schaal data-analyse in om het BZ-beleid sneller, meer fact-/evidencebased en voorspellend te maken zodat we proactief acteren op het politieke wereldtoneel.

We zetten daarbij uiteenlopende (geverifieerde) databronnen in om (unconscious) bias tegen te gaan.

Omdat BZ-ers wereldwijd vaker mobiel werken wordt de smartphone een steeds meer gebruikte manier van digitaal werken en raakt BZ ook 'app-gestuurd'. Daarom komt informatie ook meer apparaatonafhankelijk beschikbaar en worden data en veelgebruikte workflows beter

⁴ zie: Narrative Informatiegestuurd werken BZ, 2018



toegankelijk via apps op de smartphone.

Digitalisering in de BZ-praktijk

Voorspellend beleid maken met data

Voorbeelden van informatieproducten zijn:

- Nieuwsdashboard per land/thema/forum
- Inzet van data voor handelsovereenkomsten en sancties
- Forecasting op gebied van noodsituaties, hierop anticiperen en sneller mensen en middelen beschikbaar stellen. Mogelijkheden om NGO's te ondersteunen met data, bijv. t.b.v. capaciteitsopbouw.
- Bigdata-analyse op (groepen) mensen, migratiestromen en onlusten, zodat we real-time veiligheidsinformatie aan reizigers kunnen verstrekken
- Continuous monitoring op DGIS-subsidies. Opsporing van fraude of dubbele betalingen.
- Analyse van satellietdata gecombineerd met andere databronnen om bijv. illegale kap van tropisch bos inzichtelijk te maken.

Spoor 2 – “Open tenzij”-informatievoorziening
BZ-breed wordt informatievoorziening ‘open tenzij’ met een helder onderscheid tussen openbare, interne en vertrouwelijke informatie. Hiermee kunnen we informatie BZ-breed beter toegankelijk maken, actieve openbaarmaking (open data) faciliteren en tegelijk onze vertrouwelijke informatie beter beveiligen.

Spoor 3 – Beter zoeken en vinden

Om informatie goed en snel terug te kunnen vinden maken we onze informatie BZ-breed toegankelijk en verbeteren we de zoekvoorziening over alle databronnen. Ook gaan we de kwaliteit van onze interne BZ-data verbeteren (juist, actueel, volledig). Dit zijn belangrijke voorwaarden voor het kennismanagement binnen de BZ-organisatie.

Digitalisering in de BZ-praktijk

BZ-zoekmachine

Elke BZ-medewerker kan via de interne zoekmachine de informatie vinden die hij of zij nodig heeft voor het werk. De meest relevante zoekresultaten worden getoond van de informatie die tot en met departementaal vertrouwelijk is gerubriceerd.

3. Digitaal veilig en vaardig BZ

Waarom is dit belangrijk?

De digitale wereld is dynamisch en complex. Dat brengt voor BZ enerzijds grote kansen mee om effectiever en efficiënter te werken. Maar anderzijds is de digitale wereld soms ook onveilig door digitale spionage, cybercrime en afhankelijkheden van digitale middelen en -informatie. Digitale (on)veiligheid is een thema in de (inter)nationale politiek, media en de samenleving. De BZ-organisatie kent veel

cyberdreigingen en ondervindt regelmatig digitale aanvallen. Wereldwijd veilig digitaal kunnen netwerken en samenwerken met in- en externe partners is cruciaal voor BZ.

BZ wil het spanningsveld tussen kansen en risico's goed managen. Dit is een continu proces.

Wat is onze koers?

BZ gaat nog meer inzetten op het verhogen van kennis over de kansen en risico's van ICT voor BZ en op de digitale vaardigheden van BZ-medewerkers om daar optimaal gebruik van te maken. Tegelijkertijd gaat BZ het veiligheidsbewustzijn verder verhogen en het management gaat daarop sturen.

Waar komen we vandaan?

Op dit moment wordt elke nieuwe medewerker getraind in digibewustzijn en veilig werken met (gevoelige) informatie. Deze visie voegt 'digivaardigheden' toe aan de training van alle medewerkers. Het betreft zodoende een intensivering van het huidige beleid.

Wat willen we realiseren?

Spoor 1 – Digitale zelfredzaamheid

Om een toonaangevende wereldwijd opererende diplomatie te zijn is het noodzakelijk dat alle BZ-medewerkers I-bewust en digivaardig zijn. Dat betekent dat elke BZ-medewerker zelf de kansen en risico's van het eigen informatiegedrag goed kan inschatten in relatie tot de belangen van BZ. Elke BZ'er is digitaal zelfredzaam: hij/zij kan goed omgaan met dagelijkse ICT-middelen, zoals apparaten, kantoorautomatisering en social media.

BZ'ers blijven zichzelf ontwikkelen met opleiding en training. BZ levert daartoe passende cursusvoorzieningen en ondersteuning door experts.

Spoor 2 – Veilig over de digitale snelweg

Informatiebeveiliging en privacybescherming staan hoog op de agenda, zowel in het buitenlandbeleid als in de BZ-organisatie zelf; security & privacy by design zijn standaard.

Spoor 3 – Managen op digitaal niveau

Lijnmanagers gaan voorop in het ontwikkelen van digitale zelfredzaamheid van zichzelf en hun eenheid. Zij sturen op informatiebewustzijn en digivaardigheden bij de werving en selectie van nieuw personeel en stimuleren de verdere ontwikkeling van zittend personeel. Digitale zelfredzaamheid van directies en posten wordt centraal ondersteund. Ondersteunende directies bieden bedrijfsvoeringsdiensten integraal en digitaal aan, ingericht vanuit gebruikersperspectief.



4. Optimale digitale werkomgeving BZ

Waarom is dit belangrijk?

De voortdurende opkomst van nieuwe technologieën biedt BZ de kans om steeds effectiever en efficiënter te kunnen werken. Voor een deel worden digitale veranderingen geïnitieerd door de omgeving en voor een deel zijn het keuzen van BZ. Om digitaal te (blijven) moderniseren zijn aanzienlijke investeringen nodig in mensen, organisatie en technologie. BZ kan echter niet ongeremd vernieuwen: er zijn grenzen aan het absorptievermogen van de medewerkers, de organisatie en aan de hoogte van het budget. Daarom is het noodzakelijk dat BZ prioriteiten stelt, keuzen maakt en de digitale vernieuwingen proactief, wendbaar, uitgebalanceerd en gedoseerd doorvoert. Dit vraagt om flexibiliteit van het ICT-landschap én van de organisatie.

Wat is onze koers?

BZ selecteert robuuste ICT-middelen waarmee elke BZ'er goed uit de voeten kan. Dat betekent meer gebruiksvriendelijkheid (laagdrempelig, intuïtief), meer stabiliteit en snellere wereldwijde verbindingen om plaats-, tijd- en apparaatonafhankelijk werken te ondersteunen. Zo gaat de digitale modernisering van BZ gestaag door, maar blijft ze 'behaapbaar' voor de organisatie.

Ook gaan we kijken hoe we de bestaande ICT-middelen die we in huis hebben beter en slimmer kunnen inzetten.

Waar komen we vandaan?

De vernieuwing en modernisering van ICT-middelen is in gang gezet en wordt middels een meerjarig verandertraject 'Open up' uitgevoerd. Het betreft uitvoering van reeds besloten beleid. Op dit moment zijn er nog dagelijkse problemen met de robuustheid en stabiliteit van de basis-ICT bij BZ. We hebben de komende jaren de nodige stappen met elkaar te zetten.

Wat willen we realiseren?

Spoor 1 – Modernisering ICT-fundament BZ

Op veel gebieden moderniseren we onze digitale werkomgeving zodat deze actueel is. Dat zien we niet als bedrijfsvoeringslasten, maar als noodzakelijke investeringen in de positie, de kwaliteit en de toekomst van onze organisatie. Voor elk digitaal proces of ICT-dienst hebben we een toekomstvisie en -plan. Alle BZ-informatiesystemen brengen we waar mogelijk onder in 'the cloud'. Ook vernieuwen we het wereldwijde datacommunicatienetwerk, zodat

ook de posten betere en snellere verbindingen krijgen.

Spoor 2 – ICT waar BZ'ers blij van worden

We gaan steeds meer digitaal samenwerken. Om goed digitaal te kunnen functioneren beschikt BZ over ICT-middelen waarmee elke BZ'er goed uit de voeten kan: moderne voorzieningen, lijkend op consumentenproducten waar mensen thuis aan gewend zijn (Google, Dropbox, WhatsApp etc.). Bedrijfszekerheid, integratie en gebruiksvriendelijkheid van onze digitale samenwerkplatforms en de BZ-informatiesystemen zijn en blijven onze prioriteit. ICT-diensten van BZ worden op natuurlijke momenten gebruikersgericht (her)ontworpen volgens principes van Design Thinking en Agile. Deze voorzieningen voldoen aan de eisen die het werken met overheidsinformatie met zich meebrengt, zoals een goede beveiliging en duurzame toegankelijkheid (archivering).

Spoor 3 – Robuuste en stabiele ICT-middelen

We werken aan stabielere en robuustere ICT-middelen voor het dagelijks werk (tablet, smartphone e.d.) met minder storing en uitval. We zetten geen technologie in die nog kinderziekten vertoont. En als er toch problemen optreden proberen we die sneller klantvriendelijk te verhelpen.

5. Randvoorwaarden

Deze Digitaliseringsvisie voor BZ is ambitieus. We willen BZ in 2019-2022 actief op een hoger digitaal niveau brengen. Dat stelt ook voorwaarden aan de BZ-organisatie. De belangrijkste zijn:

- *Personeel*
Digitalisering is vooral mensenwerk (technologie is ondersteunend). In een digitaal verder ontwikkeld BZ zullen andere eisen gesteld worden aan BZ-medewerkers. Dat betekent: doorlopend om-, her- en bijscholen op digitaal gebied, creatie van andersoortige functies en functieprofielen en het zwaarder laten wegen van digitale competenties bij werving en selectie van nieuwe medewerkers.
- *Organisatie en cultuur*
Voor werkelijke innovatie van het BZ-werk is het introduceren van technologie niet genoeg. We zullen ook onze cultuur, processen en werkwijzen moeten (blijven) aanpassen en vernieuwen. Dat vergt actief management, cultuurverandering en materiedeskundigheid.



- *Financiën*
Digitale groei is/wordt zo belangrijk voor het succes van BZ dat we er strategisch meerjarig in moeten (blijven) investeren. Zowel het exploiteren/onderhouden van steeds meer bestaande ICT-diensten als het investeren in nieuwe technologieën gaat ontegenzeggelijk meer geld kosten dan vroeger. Dat geldt voor elke moderne organisatie. Het betekent (andere) keuzen maken en prioriteren. Digitalisering komt in ieder geval steeds vaker en hoger op de financiële agenda.
- *Technologie*
Het is belangrijk digitaal bij te blijven en specifieke nieuwe technologie in te zetten. 'Gematigd trendvolgen' maakt BZ niet onderscheidend. Daarom is het noodzakelijk om samen met wetenschap, industrie en commercie onderzoek te doen naar die technologieën die direct de primaire BZ-doelen kunnen ondersteunen en BZ onderscheidend maken in het internationale speelveld. Dat vergt (digitaal) ondernemer- en partnerschap van BZ.