

overheid.toekomst

inspiratiebron voor ict in het openbaar bestuur





overheid.toekomst

1	Inleiding
3	Van verleden naar heden
4	• Openbaar bestuur in vroeger tijden
8	• Facts & figures over het openbaar bestuur
10	• Succesvolle innovaties begin 21 ^e eeuw
14	Van heden naar toekomst
16	• Trends in het openbaar bestuur
22	• Negen ideale toekomstbeelden
34	Van toekomst naar heden
36	• Drie speerpunten voor 2015
40	• Slotwoord
42	• Ontwikkelingsradar openbaar bestuur

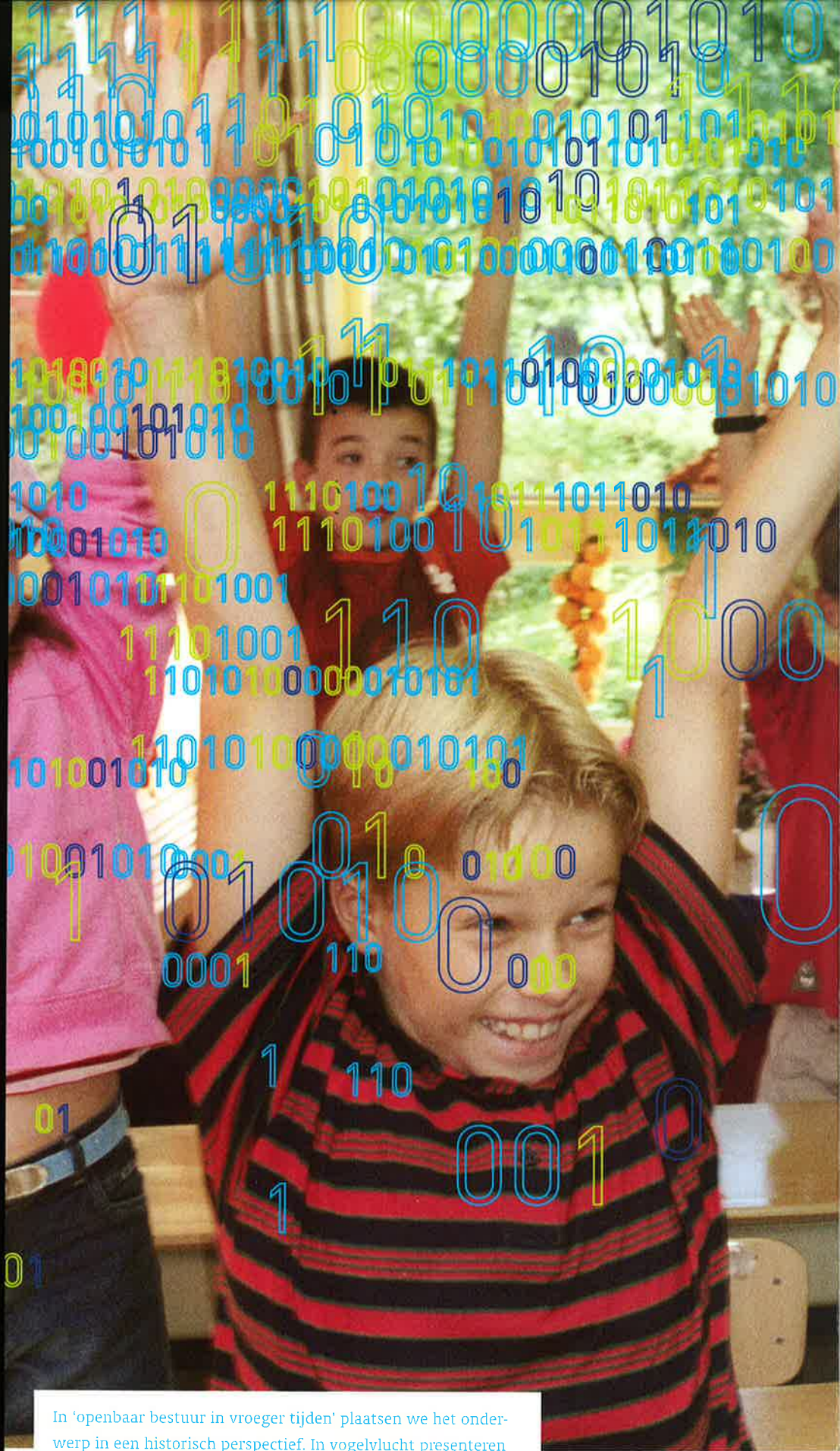
Inleiding

In hedendaagse kennisintensieve organisaties is informatie- en communicatietechnologie niet meer weg te denken. Dat geldt ook voor de organisaties die deel uitmaken van het openbaar bestuur. In deze toekomstvisie staat het dienstverlenende perspectief voor het openbaar bestuur voorop. Twee andere taken in het verlengde hiervan zijn het waarborgen van het publieke belang en het organiseren van het democratische proces. Dan gaat het bijvoorbeeld om handhavingstaken van de overheid of om vertegenwoordiging van burgers en bedrijven.¹ De invloed van de politiek, hoewel die bepalend is voor toekomstige keuzes, laten we in deze publicatie buiten beschouwing.

TNO Informatie- en Communicatietechnologie werkt aan de ontwikkeling van ICT-technologieën van de toekomst en aan het toepasbaar en toegankelijk maken hiervan voor uiteenlopende sectoren. **overheid.toekomst** is een visie van TNO Informatie- en Communicatietechnologie, met de ambitie om vanuit een 'vrije blik van buiten' inspirerende toekomstbeelden voor het openbaar bestuur te schetsen. Dit is één van de publicaties in een serie visies waarin TNO met concrete voorbeelden wil laten zien wat ICT kan betekenen. Het biedt organisaties binnen het openbaar bestuur een kader voor visie- en strategievorming voor het benutten van ICT en een inspiratiebron voor product- en dienstontwikkeling.

overheid.toekomst is opgebouwd uit drie delen: verleden, heden en toekomst. Kern van de toekomstvisie vormen negen trends en negen 'ideale' toekomstbeelden. Als rode draad formuleren we drie speerpunten op het gebied van ICT binnen het openbaar bestuur. Ten slotte presenteren we een ontwikkelingsradar die in kaart brengt wanneer belangrijke bouwstenen van de visie gerealiseerd kunnen zijn.

¹ Als definitie van 'het openbaar bestuur' volgen we de benadering dat het openbaar bestuur zich bezighoudt met openbare dienstverlening door de overheid geleverd. Regelmatig wordt het begrip overheid in deze publicatie als synoniem gebruikt.



In 'openbaar bestuur in vroeger tijden' plaatsen we het onderwerp in een historisch perspectief. In vogelvlucht presenteren we een aantal periodes in het verleden die ten grondslag liggen aan het huidige openbaar bestuur. De lijn wordt doorgetrokken naar het heden met een aantal facts & figures over het openbaar bestuur. Een aantal voorbeelden van succesvolle innovaties laat zien dat er al veel mogelijk is.

Van



verleden naar heden

Openbaar bestuur in vroeger tijden

Van Griekse stadsstaat tot moderne democratie

Het openbaar bestuur heeft een lange ontstaansgeschiedenis. De wortels gaan terug tot de oudheid. De organisatorische complexiteit van de bedrijfsprocessen binnen het openbaar bestuur zoals we dat nu kennen is groot. Dit heeft effecten op hoe technologie wordt ingezet. Als we deze ontwikkelingslijnen doortrekken naar de toekomst krijgen we meer zicht op de omgeving waarbinnen nieuwe technologie en toepassingen een plaats zullen krijgen.

De oudheid: stadsstaten bestuurd door elites

- In de **Griekse stadsstaat** waren het 'mannen van gezag en naam' die gezamenlijk het publieke belang verdedigden. De besturing van een stadsstaat was gebaseerd op een ingewikkeld **systeem van vertegenwoordiging**. De heerser heerste slechts korte tijd. Hij was omgeven door talloze andere hoogwaardigheidsbekleders met eigen verantwoordelijkheden en toezichtrelaties. Plato die leefde in Athene waar het democratisch gedachtegoed op dat moment breed gedragen werd, was echter overtuigd van een radicaal antidemocratisch standpunt, namelijk dat bestuur moet worden overgelaten aan experts.
- Eenzelfde systeem als bij de oude Grieken heeft nog tot diep in de veertiende eeuw gefunctioneerd in **Venetië**. Hier vervulde de Doge een symbolische functie voor het leven. Een groep van driehonderd adellijken, de 'Grote Raad', bestuurdde met een **complex systeem van checks and balances** de stad. Deze notabelen vormden het 'dagelijks bestuur' van de stad. Ze werden gekozen uit de **arengo**, de 'Algemene Vergadering' die gevormd werd door de bevolking. De **arengo** ratificeerde wetgeving en bevestigde de keuze voor de nieuwe Doge. Boven de Grote Raad was een groep van Veertig gevormd die wetgeving voorbereidde voor de Grote Raad. Twee wijzen hadden tot taak om te oordelen in geval van meningsverschillen tussen burgers onderling en burgers en het bestuur. Doordat het er maar twee waren, moest ieder geschil via consensus worden opgelost. De burgerij kon klachten indienen bij een college van drie advocaten.
- Tot het ontstaan van nationale staten lag het accent op vraagstukken van morele en politieke aard en op de inrichting van het openbaar bestuur. De werking van dit bestuur was een minder urgent vraagstuk. In 1513 schreef de Italiaanse politicus en filosoof Machiavelli het boek *Il Principe*. Machiavelli leefde in **Florence** in een turbulente periode waarin vele kleine heersers zich staande probeerden te houden. Hij zag dat wie niet overwint, overwonnen werd en presenteerde daarom een aantal **strategieën om bestuurlijk te overleven**. Zijn boek gaat over hoe een heerser het best (niet het meest ethisch) zijn staat bestuurt. De werking van het bestuur, en niet alleen de inrichting ervan, kreeg in dat boek ook aandacht.

De burgerlijke samenleving: burgerrechten en groei openbaar bestuur

- De opkomst van de burgerlijke samenleving in Europa, getypeerd door de [Engelse en de Franse](#) revoluties aan het eind van de zeventiende eeuw, bracht een nieuwe organisatie van het openbaar bestuur met zich mee. De Franse Revolutie (1789) introduceerde de moderne staat waar de scheiding tussen publiek- en privaatrecht werd bewerkstelligd en waarmee een definitief einde kwam aan het feodalisme. De [Trias politica](#), de scheiding van de wetgevende-, de uitvoerende- en de rechtsprekende macht, vormt tot op de dag van vandaag de basis van de moderne democratie. De burger wist zich beschermd door klassieke grondrechten. Pas veel later kwamen daar democratische en sociale grondrechten bij.
- Rechtspraak en defensie behoren tot de oudste taken van de overheid. Tot het midden van de negentiende eeuw beperkt de overheid zich onder invloed van de liberale stroming tot [nachtwakerstaken](#): buitenlandse zaken, defensie, koloniën, justitie, binnenlands bestuur en financiën. In Nederland zijn er dan nog slechts circa duizend rijksambtenaren.
- De [groei van het openbaar bestuur](#) was in de negentiende eeuw fenomenaal. Terwijl in 1860 de federale staat van de Verenigde Staten nog wist te volstaan met enkele tientallen ambtenaren, was dit aantal dertig jaar later meer dan verhonderdvoudigd. Die groei is onverminderd verder gegaan en heeft geleid tot een complexe organisatie van de taken van het openbaar bestuur. Het domein van het openbaar bestuur is mede daardoor moeilijk scherp af te bakenen. De socioloog Max Weber introduceerde de inmiddels klassieke beschrijving van de [bureaucratische organisatievorm](#). Weber voorzag dat deze organisatievorm de geschiedenis van de 20e eeuw zou bepalen.
- Tijdens de periode van de industrialisatie nam de overheid steeds [meer verzorgende en dienstverlenende taken](#) op zich. Er kwamen nutsbedrijven voor gas, water, riolering, telefoon en openbaar vervoer, planologie en huisvestingsbeleid door stedengroei, armenzorg, arbeidswetten, arbeidsinspecties en sociale verzekeringen, gezondheidszorg en onderwijs. Vanaf die tijd stegen de opleidingseisen en salarissen binnen het openbaar bestuur. Er werden fulltime ambtelijke banen ingevoerd en er ontstonden vakministeries als Verkeer en Waterstaat, Landbouw of Volkshuisvesting.

Twintigste eeuw: heroriëntatie op rol overheid en focus op 'klanten' en prestaties

- In de periode van de wederopbouw na de beide wereldoorlogen groeiden de openbare voorzieningen uit tot een [verzorgingsstaat](#). In deze periode domineerde de invloed van de econoom Keynes. In de zijn visie speelde de overheid een cruciale rol om in een periode van economische crisis bedrijvigheid te stimuleren. De vraag naar consumptiegoederen moest worden verhoogd en werklozen moesten een inkomen krijgen. De overheid beschermde totale bedrijfstakken tegen concurrentie en prijschommelingen. De werkgelegenheid binnen sectoren als welzijn, onderwijs, gezondheidszorg en cultuurvoorziening was gegarandeerd.
- In de jaren negentig kwam er in de VS en ook binnen Europa een [proces van heroriëntatie van de overheid op haar eigen rol](#) op gang. De discussie ging over de vraag of de overheid niet teveel taken voor haar rekening nam. Er werd naar nieuwe vormen van overheidsbemoediging gezocht in bestuurlijke processen als verzelfstandiging en privatisering van overheidsdiensten met meer eigen verantwoordelijkheden voor burgers. Ook processen als schaalvergroting (de ontwikkeling van de Europese Unie) en schaalverkleining (decentralisering) hadden consequenties voor de taakvervulling van de overheid.

- Na de hervormingen van de verzorgingsstaat in de jaren negentig is de aandacht verschoven naar het verbeteren van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de publieke dienstverlening. Het bedrijfsmatig werken, het *new public management*, werd binnen de overheid geïntroduceerd. In toenemende mate werken overheidsinstanties op basis van prestatiecontracten. Onder invloed van volksvertegenwoordigers (parlement, gemeenteraad) moeten bestuurders en ambtenaren steeds vaker rekenschap afleggen.
- Het openbaar bestuur in Nederland werkte in het afgelopen decennium nadrukkelijker aan een verbetering van haar dienstverlening, waarbij de burger en het bedrijf als klant worden gezien. De Nederlandse overheid ondernam diverse initiatieven om de verschillende bestuurslagen te ondersteunen bij de overgang van een aanbodgedreven naar een vraaggestuurde inrichting van hun organisatie.

Toekomst: welke (politieke) keuzes?

Aan het begin van de 21e eeuw treedt de overheid op tal van terreinen terug, terwijl vanuit de samenleving juist de roep ontstaat om meer overheidsoptreden.

Ter illustratie schetsen we een tweetal denkbare toekomstige werelden voor het openbaar bestuur waaraan fundamentele keuzes over de rol en taken van de overheid ten grondslag liggen:

Het kerntaken scenario

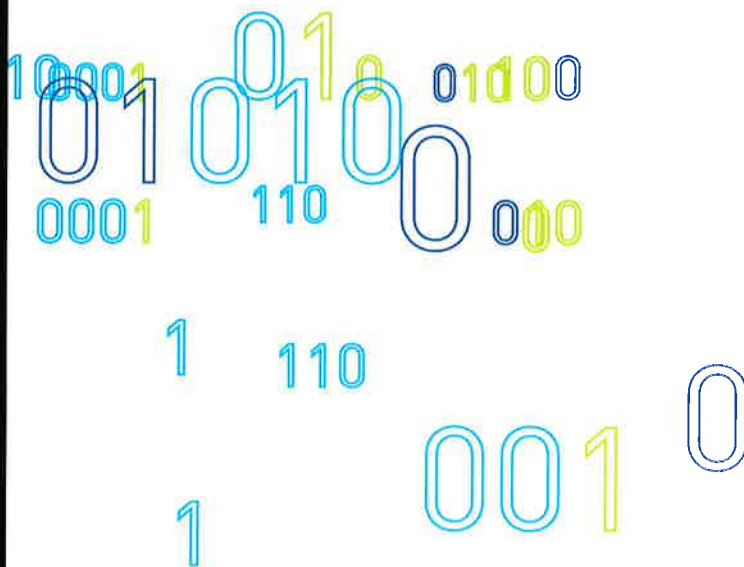
als typering van een lean-en-mean, zeer selectief ingestelde overheid.

De overheid wil niet meer alles voor haar burgers betekenen en wil niet meer op alle vragen van de burgers antwoord geven. Ze gaat uitbreiding van haar taken tegen en legt taken bij andere partijen neer. Zo kan de overheid zich concentreren op uitoefening van die taken waar ze goed in is en waarvan ze vindt dat die primair bij haar thuishoren. De uitbestede taken komen terecht bij partijen die denken dit tegen redelijke kosten en opbrengsten te kunnen verzorgen.

Het strenge scenario

als typering van een zeer klantvriendelijke doch strenge overheid

De overheid is zeer klantvriendelijk ingesteld maar verlangt daarvoor een duidelijke tegenprestatie: volledige transparantie en volledige medewerking van haar burgers. Zolang de burger zich beweegt binnen de marges van het toegestane, stelt de overheid zich op als een welwillende, dienstverlenende instelling die de burger veel werk uit handen neemt. Gaat de burger echter over de schreef, door nalatigheid of door bewust gedrag, dan grijpt de overheid hard in.





“Het openbaar bestuur in Nederland werkte in het afgelopen decennium nadrukkelijker aan een verbetering van haar dienstverlening, waarbij de burger en het bedrijf als klant worden gezien”

001 0 1



Facts & figures over het openbaar bestuur

Enkele cijfers ter illustratie van huidige en toekomstige trends in het openbaar bestuur

Aantal ambtenaren in Nederland

Eind 2003 zijn er circa 125.000 ambtenaren werkzaam bij het Rijk, zijn er 198.000 gemeenteambtenaren en werken er 14.000 bij de provincies. De leeftijdscategorie 40 tot 49-jarigen is de grootste groep. Er is sprake van een verschuiving van werkgelegenheid van de centrale overheid naar gemeenten en regionale bestuursorganen. Per duizend inwoners telt Nederland ongeveer 20 tot 25 ambtenaren in de openbare sector.

Kerngegevens overheidspersoneel, stand ultimo 2003, Ministerie van BZK, www.minbzk.nl, oktober 2005



Uitgaven voor het openbaar bestuur

De uitgaven voor het maken van beleid, wetgeving en algemeen beheer schommelen binnen Europa tussen 1,3 procent van het BBP in het Verenigd Koninkrijk en 4,8 procent van het BBP in Frankrijk. De meeste Europese landen, waaronder Nederland, spenderen hieraan tussen de 2,5 en 3,5 procent van het BBP.

Prestaties van de Publieke sector, SCP, september 2004

Internationale positie Nederland op het gebied van e-government

In internationaal vergelijkende studies neemt Nederland regelmatig een andere positie in. In 2002 kreeg Nederland een zesde plaats van 25 landen op de 'e-government index' van de Verenigde Naties en de American Society for Public Administration. In de 'e-Readiness Ranking' van EIU/IBM kreeg Nederland een vijfde plaats van 18 landen. En op de "Networked Readiness Index" van het World Economic Forum/INSEAD in 2003 daalde Nederland van een elfde naar een dertiende plaats. Uit de relatief lage positie op deze laatste ranglijst komt naar voren, dat Nederland met name op het gebied van de benutting van ICT beter kan presteren.

Prestaties van de Publieke sector, SCP, september 2004 / Rijksbrede ICT agenda, www.minez.nl, februari 2004

Slecht rapportcijfer voor elektronische overheid

De Nederlandse overheid is digitaal nog steeds onvoldoende transparant. In een steekproefonderzoek werden 28 overheidsinstanties van verschillende typen doorgelicht op basis van tien transparantiekenmerken. Verschillende overheidsorganisaties krijgen een dikke onvoldoende als het gaat om elektronische communicatie en dienstverlening. Het rapportcijfer van alle onderzochte organisaties samen was een ruime onvoldoende (4-).

www.burger@overheid.nl, 30 juni 2004

Helft Nederlanders is voor burgerservicekaart

De helft van de Nederlanders ziet de invoering van een burgerservicekaart met vertrouwen tegemoet. De Burgerservicekaart is een pas die burgers kunnen gebruiken voor hun contacten met de overheid. De helft van de geënquêteerden vindt dit een goed idee, 36 procent staat neutraal tegenover de kaart en 13 procent vindt het een slecht idee. www.epn.nl, 28 september 2004

Vertrouwen in het openbaar bestuur

Het vertrouwen in het openbaar bestuur in Nederland is met ongeveer 70 procent lager dan het vertrouwen in andere publieke domeinen. Over de bureaucratie is de Nederlander gematigd negatief (met een score 4 in 1995 en in 2003) en over de transparantie iets positiever (met een score 5.5 in 1995 en in 2003). De effectiviteit van implementatie van beleid wordt duidelijk negatiever beoordeeld (met een score van 6.5 in 1998 en 4.5 in 2003). *Public Sector Performance. An international comparison of education, health care, law and order and Public Administration, SCP 2004 / IMD, 2004*

Besparingspotentieel elektronische dienstverlening

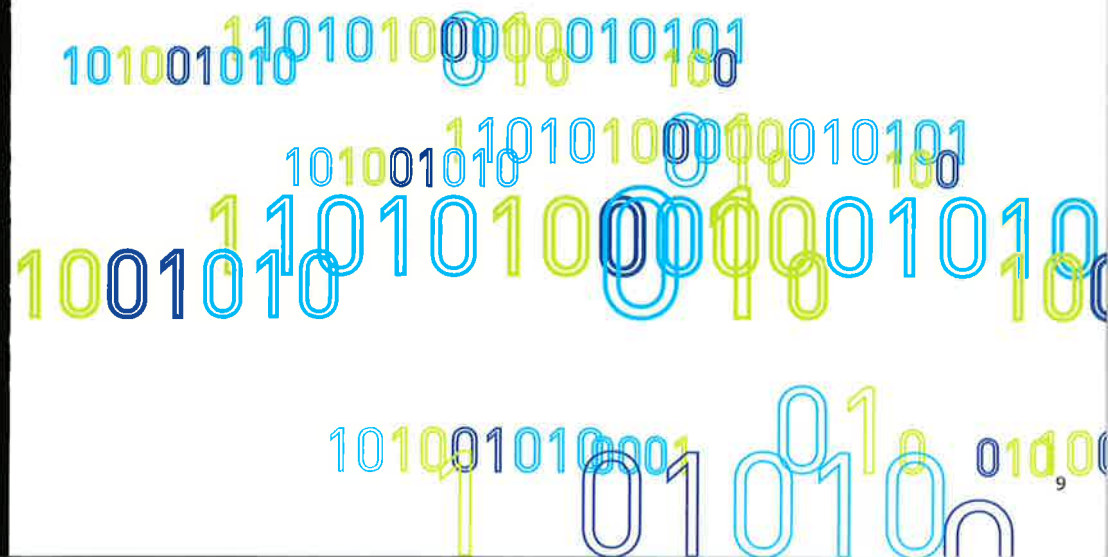
Uit een grootschalig onderzoek 'Top of the Web – User satisfaction and Usage Survey of e-government services' binnen de EU komt naar voren dat elektronische overheidsdienstverlening een enorm besparingspotentieel heeft. Elektronische afdracht van BTW-gelden heeft een potentiële besparing van 10 euro per transactie; de totale besparing binnen de EU kan oplopen tot 500 miljoen euro. Het elektronisch invullen van de belastingaangifte leidt tot een potentiële besparing van 75 minuten per burger en een totale besparing in de orde van honderd miljoen uur. www.europa.eu.int/europe; 2004

Gegevens Rijksdienst voor het Wegverkeer massaal via internet opgevraagd

Het doel van de Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) is dat de helft van de mensen internet gaat gebruiken om informatie in te winnen. Na de introductie van het opvragen van kentekens via internet verstrekte de RDW in drie weken tijd via haar website informatie over meer dan twee miljoen kentekens. De eerste dagen keken 200.000 mensen op de site van de RDW. Begin 2005 schommelt dat rond de 70.000 raadplegingen per dag. www.rdw.nl, 7 maart 2005

Gemeentes reageren traag of niet adequaat op een via e-mail gestelde informatievraag

Per e-mail werd een aantal vragen over GSM en UMTS-masten gesteld aan ongeveer 50 gemeenten. Bijna de helft van het aantal e-mails werd niet eens beantwoord. De e-mails die wél beantwoord werden, druppelden binnen tot 35 werkdagen na het versturen van de vragen. Gemiddeld kwamen de reacties na 12,4 werkdagen. Ongeveer een kwart van de antwoorden kwam binnen 2 dagen binnen, een ander kwart kwam na tussen 2 en 10 dagen en ruim de helft van de antwoorden kwam pas na meer dan 10 dagen. www.burger@overheid.nl, oktober 2005



Succesvolle innovaties begin 21^e eeuw

Deze voorbeelden laten zien dat er al op veel plaatsen innovatieve toepassingen worden onderzocht en beproefd

Online diensten rond paspoort

De Britse ambassade biedt als een van de weinige een *online* dienst rondom paspoortaanvraag en -verlenging inclusief *online* betaling.

www.passport-application.gov.uk

Digitaal Dordrecht: betere dienstverlening en bedrijfsvoering

Dordrecht kreeg van het ministerie van Binnenlandse Zaken de 'webwijzeraward 2002', een prijs voor de beste overheidssite van Nederland. In november 2004 volgde een Europese kwaliteitsprijs voor bedrijfsvoering. De gemeentesite biedt een uitgebreid elektronisch loket voor inwoners en een aparte ingang voor ondernemers. Burgers kunnen over allerlei onderwerpen informatie opvragen, uittreksels downloaden of bijzondere bijstand aanvragen. Ook is te volgen hoe het staat met de afhandeling van een elektronisch verzoek. Alle besluiten van de gemeenteraad zijn via het *e-loket* te raadplegen en er zijn geluidsfragmenten van vergaderingen te beluisteren. Men kan zich abonneren op het per e-mail of sms ontvangen van raadsbesluiten of agenda's van vergaderingen. Van deze mogelijkheid maken zowel inwoners als ambtenaren gebruik.

www.dordrecht.nl, 13 januari 2005

RDW landelijke en Europese koploper in digitale dienstverlening

De Europese Commissie noemde de Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) één van de dertig beste Europese voorbeelden van het verbeteren van de dienstverlening door de inzet van ICT. De RDW begon circa drie jaar geleden een digitaliseringprogramma. Door het inzetten van ICT wilde de RDW niet alleen een goedkopere, maar ook een betere dienstverlening realiseren. Sinds december 2003 kunnen garages tegen betaling van een jaarlijks bedrag, via een beveiligde internetverbinding met het voertuigenregister van de RDW, de papieren rompslomp bij verkoop voortaan zelf elektronisch afhandelen. Ook de dienstverlening voor particulieren werd verbeterd.

www.rdw.nl, 7 maart 2005

Alle informatie over een perceel via één portaal

Sinds enige jaren werkt de overheid aan een samenhangend stelsel van basisregistraties. Zo moeten particulieren, bedrijven en instellingen die zich oriënteren op de bouw mogelijkheden op een bepaalde locatie heel wat loketten bezoeken. De nieuwe basisregistraties bieden hiervoor een oplossing. Diverse gemeenten experimenteren met het aanbieden van alle perceelgerelateerde informatie via één *portal*. Dat maakt het mogelijk informatie over personen, organisaties, gebouwen, adressen, kaarten en percelen uit verschillende bronnen aan elkaar te koppelen. Vanuit dat gegeven zijn op initiatief van EGEM (programma Elektronische Gemeente) vijf gemeenten, een provincie en het kadaster gaan zoeken naar een simpeler toegang tot al deze informatie. De (fictieve) gemeente Pragmatika laat zien hoe een integrale elektronische overheid is te realiseren.
www.egem.nl en www.pragmatika.nl, 21 april 2005

Waterschappen lopen voorop in ICT-samenwerking

Waterschappen werken intensief samen op ICT-gebied. De 26 waterschappen begonnen in 2003 met een Task Force ICT. Sinds januari 2005 is Het Waterschapshuis het tastbare resultaat. Een onderdeel hiervan, het Waterschapsloket, is de eerste concrete bijdrage aan een betere dienstverlening. Deze elektronische productencatalogus staat vanaf eind 2005 in verbinding met websites van andere overheden. Behalve de verbetering van de digitale dienstverlening, werkt Het Waterschapshuis aan een kostenbesparing van enkele miljoenen per jaar door centrale en rechtstreekse inkoop.
www.waterschapshuis.nl, 9 juni 2005

Flexchange: hypermoderne intermediair voor uitzendkrachten

Flexchange, een projectorganisatie actief bij twee ministeries, is een bijzondere intermediair voor detachering en uitzendwerk. Flexchange is een applicatie voor uitzendbemiddeling met zoveel mogelijk elektronische afwikkeling. Dat loopt uiteen van de werving en selectie bij externe uitzendbureaus tot aan de administratieve afhandeling. Zo verloopt de betaling van de gewerkte uren via internet. Binnenkort vullen uitzendkrachten de werkbriefjes via hun mobiele telefoon in. De bedoeling is dat de projectorganisatie gaat werken voor meer ministeries en haar diensten ook aanbiedt aan lagere overheden zoals provincies, gemeenten en waterschappen.
www.andereoverheid.nl, 18 juli 2005

Burgerzoekmachine: overheid wil centrale zoekmachine voor burgers

De Nederlandse overheid wil dat er één centrale zoekmachine komt waarmee burgers zeer snel (na maximaal drie klikken) toegang krijgen tot, of informatie krijgen over, de circa 3.500 overheidsdiensten. De zoekmachine moet benaderbaar zijn op alle overheids-sites. De dienst moet de burger gaan attenderen op wijzigingen in aandachtsvelden die zij zelf hebben aangegeven. Zo krijgt een geïnteresseerde automatisch een e-mail wanneer er een bestemmingsplan in een bepaald postcodegebied wordt gewijzigd.
Automatisering Gids, 12 augustus 2005

Ieder kind vanaf 2007 in elektronisch dossier

Met ingang van 1 januari 2007 zal voor elk in Nederland geboren kind een elektronisch dossier worden gemaakt. Betrokkenen kunnen signalen aan het dossier toevoegen zonder dat ze het dossier kunnen inzien. Jeugdartsen en verpleegkundigen van de jeugdgezondheidszorg houden in het dossier informatie bij over het kind, de gezinssituatie en de omgeving. Het dossier is gekoppeld aan het burgerservicenummer.
Volkskrant, 12 september 2005

Gezamenlijke frontoffice voor ondernemersvragen

Sinds mei 2005 bieden de EVD, SenterNovem en het Octrooicentrum Nederland één centraal aanspreekpunt, waar ondernemers terecht kunnen voor vragen over overheidsregelingen op het gebied van milieu en energie, innovatie en octrooien. Vanuit dit *frontoffice* geven de drie organisaties informatie en advies op maat. Via een 0900-nummer krijgen vragenstellers een deskundige aan de lijn die voor een snel antwoord op de vraag zorgt. Het frontoffice verwijst ook door naar andere partijen die voor de ondernemer van belang zijn, zoals het bedrijvenloket van gemeenten en Kamers van Koophandel. Het streven is om de kortste route te bieden naar de gezochte informatie.

www.andereoverheid.nl, 21 september 2005

Burgerservicenummer in plaats van sofinummer

Nederlanders hebben binnenkort genoeg aan één nummer voor al hun contacten met de overheid. Het burgerservicenummer (BSN) vervangt naar verwachting op 1 januari 2006 het huidige sofinummer. Het BSN maakt een eind aan het gebruik van diverse persoonsnummers in bijvoorbeeld het onderwijs of bij het aanvragen van huursubsidie. Gemeenten kennen het burgerservicenummer toe aan alle ingezetenen die zijn ingeschreven in de gemeentelijke basisadministratie.

www.bzk.nl, 22 september 2005

CBS wint met Contact Center aan klantgerichtheid

Het CBS in Heerlen heeft voor ondernemers nog slechts twee *contact centers*: één voor het inkomend en één voor het uitgaand telefoon- en e-mailverkeer. Bedrijven moeten periodiek hun gegevens doorgeven aan het CBS. Het *contact center outbound* belt ondernemers en instellingen die hier te laat mee zijn. Het *inbound center* vangt alle inkomende vragen en mededelingen op. Daarvoor hadden de bedrijven met diverse contactpersonen te maken. Verder was het erg omslachtig om bijvoorbeeld alle informatie van één bedrijf integraal te bekijken. Belangrijkste winst is de tevredenheid van klanten. Tegelijkertijd zien medewerkers er een uitdaging in elke denkbare vraag binnen korte tijd af te handelen. Op het merendeel van de vragen volgt binnen dezelfde dag een antwoord.

www.andereoverheid.nl, 29 september 2005

Pilot met Locatiegebonden Publieke Dienstverlening via cell broadcast-technologie

In Zoetermeer is begin oktober 2005 het tweejarige proefproject 'Locatiegebonden Publieke Dienstverlening' gestart. Met behulp van *cell broadcast*-technologie (CB) kan de overheid bijvoorbeeld bij verkeercongesties en rampen (explosie, overstroming, gifwolk, terroristische aanval, uitbraak van ziektes) iedereen in de betreffende regio gericht waarschuwen via de mobiele telefoon. Deze regiogebonden burgeralarmering is de eerste CB-toepassing vanuit de overheid. Het ministerie van Economische Zaken is initiatiefnemer van de proef, waaraan ook Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Verkeer en Waterstaat en Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit meedoen. Het doel van de proef is het onderzoeken van de technische haalbaarheid van *cell broadcast* en de duidelijkheid en effectiviteit van de berichten.

Emerce, 6 oktober 2005

Shared Services Organisatie Verkeer en Waterstaat

Binnen de Shared Services Organisatie (SSO) van het ministerie van Verkeer en Waterstaat zijn staftaken zoals facilitaire zaken, informatie- en communicatietechnologie, Human Resource Management, financiële diensten in een Advies en Coördinatie Centrum gebundeld.

www.sharedservicesbijdeoverheid.nl, 13 oktober 2005

Pilot Monitor Meervoudig Gebruik van Gegevens

Eenmalige gegevensverstrekking en meervoudig gebruik van gegevens verbeteren de dienstverlening aan burgers en bedrijven. Medio oktober 2005 startte het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) een pilot voor de nieuwe Monitor Meervoudig Gebruik van Gegevens (MMGG) bij verschillende overheidsinstanties. De monitor moet een antwoord geven op de vraag "Wat moeten burgers en bedrijven invullen aan elektronische of papieren formulieren om overheidsproducten- en diensten aan te vragen". Door aan burgers en bedrijven niet meer te vragen dan strikt noodzakelijk is, nemen irritatie én de administratieve lasten af.

www.bzk.nl, 13 oktober 2005

Voorhoedegemeente Drechtsteden Digitaal

'Drechtsteden Digitaal' is een samenwerkingsverband tussen zeven Drechtsteden, gericht op het verbeteren van de dienstverlening door het stroomlijnen van informatie en gemeentelijke processen. In eerste instantie moet vooral het *frontoffice* van de gemeenten gebruik gaan maken van de mogelijkheden die het internet biedt. Te denken valt aan een *e-loket*, een goed *content management systeem* (CMS) en een bestuurlijk informatiesysteem voor burgers en bestuur. Een volgende stap is een gezamenlijk e-Government centrum, waarin de regionale gegevens en documenten beschikbaar komen. De Drechtsteden willen een voortrekkersrol op zich nemen, waar innovatieve ontwikkelingen als architectuurstandaarden, Nationale Authenticatie Voorziening (NAV) en het burgerservicenummer als voorbeeld kunnen dienen voor de rest van Nederland.

www.drechtstedendigitaal.nl, 17 oktober 2005

Delft zet DigiD in om buurtgevoel te versterken

DigiD (Digitale Identiteit) is een authenticatievoorziening die het mogelijk maakt dat overheden hun diensten *online* aanbieden. Via DigiD kunnen burgers en bedrijven transacties verrichten met de overheid en zijn zij geautoriseerd om gegevens die de overheid al over hen heeft te hergebruiken. Daarnaast kunnen burgers en bedrijven zien welke gegevens overheidsinstanties over hen hebben. In Delft zet de gemeente DigiD in om de leefbaarheid in de wijken te verbeteren. Bewoners kunnen DigiD gebruiken om in te loggen op de WijkWebs, digitale wijken op internet, met veel interactieve mogelijkheden, zoals *chatten*, discussiëren en het plaatsen van nieuwsberichten. Niet alleen bewoners kunnen publiceren, maar ook bedrijven, politie, woningcorporaties, verenigingen, scholen, wijkredacties en buurthuizen kunnen meedoen. Delftenaren kunnen met DigiD een uittreksel uit het geboorteregister aanvragen, een parkeerkaart kopen en grofvuil aanbieden.

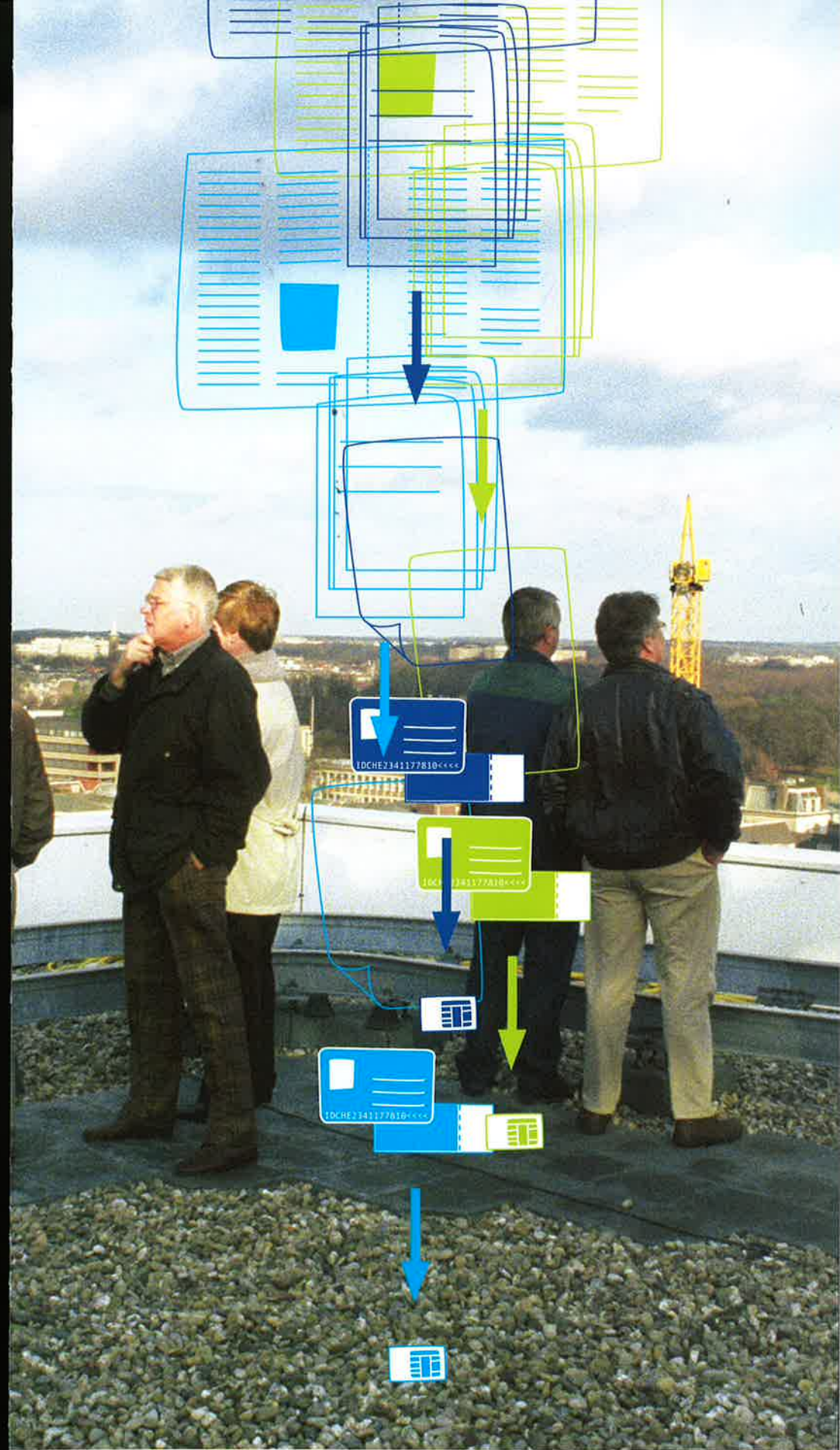
Er zijn vele andere voorbeelden waarin vooral communityvorming centraal staat, bijvoorbeeld 'Indische Buurt', diverse wijkwebsites via 'Residentie.net', 'Lombox.nl', 'Kersentuin.nl'. Daarnaast zijn er ook positieve ervaringen opgedaan met het toepassen van internettechnologie voor het betrekken van buurtbewoners in uiteenlopende bestuurlijke processen, zoals 'Baas op Zuid' en 'Wijkaandelen'.

www.egem.nl, 17 oktober 2005



Negen trends bieden inzicht in belangrijke onderwerpen die de komende jaren spelen. Deze trends worden vertaald naar negen communicatie-omgevingen binnen het openbaar bestuur. In deze toekomstbeelden laten we met concrete toepassingen zien hoe ICT een belangrijke rol kan spelen.

Van



heden naar toekomst

Trends in het openbaar bestuur

De dienstverlening aan burgers en bedrijven staat centraal in deze toekomstvisie. Verder is de overheid een politiek-bestuurlijke organisatie die burgers en bedrijven de gelegenheid biedt voor zichzelf en voor anderen op te komen. Tenslotte zorgt de overheid als hoeder van het publieke belang ervoor dat burgers worden beschermd en altijd kunnen beschikken over goed functionerende infrastructuur. De analyse van relevante trends die van invloed zullen zijn op het openbaar bestuur in het komende decennium is gegroepeerd rond deze drie hoofdtaken van het openbaar bestuur:

1. De overheid als **Dienstverlener**

- Van aanbodgedreven naar vraaggestuurde dienstverlening
- Van ketenintegratie naar seamless government
- Roep om meer transparantie en accountability

2. De overheid als **Organisator** van het democratische proces

- De opkomst van single issue bewegingen
- De wenselijkheid van de participatieve democratie
- De noodzaak tot openbaarheid van besluitvorming

3. De overheid als **Hoeder** van het publiek belang

- Toenemende kwetsbaarheid van de samenleving
- Vervaging van de grens tussen het publieke en het private
- De-territorialisering en een staat zonder land

Van aanbodgedreven naar vraaggestuurde dienstverlening

Op maat aanbieden van diensten aan burgers en bedrijven

Om de effectiviteit en kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, stelt de overheid zich klantgericht op en worden interne informatieprocessen vraaggestuurd ingericht. De volgende fasen in dit proces zijn proactieve dienstverlening en de verdere personalisering van de dienstverlening.

Overheidsorganisaties richten zich, net als commerciële organisaties, op hun afnemers en proberen zo goed mogelijk in te spelen op de wensen van burgers en bedrijven. Deze worden veeleisender en hun wensen veranderen sneller. Aan de andere kant biedt nieuwe technologie steeds meer mogelijkheden voor dienstverlening op maat. Zo vormde het concept van één overheidsloket als het contactpunt waar een burger of bedrijf met al zijn vragen terecht kan een verbetering van de dienstverlening. Dit *one-stop-shopping model* wordt aangevuld met of zelfs vervangen door *no-stop- no-shop* (het geen-loket-principe).

Bedrijven en burgers hoeven dan helemaal niets meer te doen. Overheden hebben alle gegevens al en door die onderling uit te wisselen kunnen zij belasting heffen, werknemers aanmelden bij UWV, Belastingdienst, enzovoorts. Burgers en bedrijven hebben dan alleen contact met de overheid op het moment dat ze het niet eens zijn met een beslissing. In aanvulling hierop staat het streven naar administratieve lastenverlichting voor bedrijf en burger centraal. De overheid probeert dit te realiseren door onder meer vermindering en vereenvoudiging van regelgeving en eenmalige gegevensverstrekking. Een belastingformulier invullen is niet langer nodig. Informatie voor het toewijzen van vergunningen wordt door de overheid zelf bij verschillende instanties (Kadaster, gemeente, Monumentenzorg) verzameld in zogenaamde authentieke registraties.

Vraagsturing impliceert kennis van de afnemers van diensten. Door deze kennis te benutten is een proactieve benadering mogelijk, waarbij de overheid al op vragen reageert voordat deze zijn gesteld. Koop je bijvoorbeeld een nieuwe auto, dan ontvang je automatisch een nieuwe parkeervergunning. Zulke toepassingen staan nog in de kinderschoenen. Voor burgers en bedrijven zijn vertrouwen, privacy en beveiliging kritische succesfactoren voor de acceptatie van nieuwe gepersonaliseerde diensten.

Van ketenintegratie naar seamless government

Optimaliseren van bedrijfsprocessen bij de overheid

Onder druk van buitenaf wordt kritisch gekeken naar de rollen en taken van de overheid, naar de mogelijkheden van outsourcing en naar de efficiëntie van organisatieprocessen.

De politieke keuzes voor marktwerking hebben ertoe geleid dat de overheid steeds meer diensten verzelfstandigt of uitbesteedt. De overheid is dan nog wel verantwoordelijk voor het beleid, maar de uitvoering is geheel of gedeeltelijk uitbesteed aan commerciële organisaties. Denk bijvoorbeeld aan het op grote schaal inhuren van reïntegratiebedrijven of milieudiensten. Nieuwe marktpartijen specialiseren zich in specifieke diensten zoals de administratieve verwerking van decentrale *backoffice* activiteiten. De visvergunning, het rijbewijs en het paspoort zijn dan niet langer exclusief door de overheid geleverde diensten. De overheid heeft zich versterkt en verbeterd als opdrachtgever op allerlei markten, waaronder de ICT-markt. Dat betekent onder andere meer mantelovereenkomsten voor ICT-diensten en outsourcingcontracten.

Binnen het openbaar bestuur wordt hard gewerkt aan optimalisering van de eigen bedrijfsprocessen. Aan de voorkant van de dienstverlening voegt men *frontoffices* samen. Aan de achterkant worden *backoffices* geïntegreerd, met als eindmodel *shared service centers* die diensten van verschillende instellingen aanbieden, zoals bijvoorbeeld de personeelsadministratie of ICT-diensten als werkplek- of intranetbeheer. Dit vraagt om een goede afstemming tussen de voorkant en de achterkant van het gegevensverwerkende proces, een goede organisatie van het interne kennismanagement, nieuwe businessmodellen voor publieke dienstverlening en het betrekken van nieuwe actoren bij de dienstverlening.

Seamless networking is het einddoel. De mate van digitalisering van informatie is hierbij van belang. Het tempo waarin dat proces zich voltrekt verschilt sterk binnen de verschillende onderdelen van het openbaar bestuur. Op een aantal plaatsen loopt men hierin voorop terwijl men op andere plaatsen nog steeds werkt met papieren dossiers en archieven.

De dienstverlenende rol naar burger en bedrijf oefent druk uit op de relaties tussen overheidsorganisaties. Het gaat er dan vooral om dat dit een andere manier van samenwerking vereist waarbij overheidsonderdelen zich ook onderling als dienstverleners opstellen. Dit heeft grote invloed op de informatievoorziening en de architectuur binnen de overheid. Door keteninformatisering ontstaat een heldere informatie-uitwisseling tussen schakels in de keten, in combinatie met registratie en monitoring van prestaties, capaciteit, kwaliteit, kennis, tijd en kosten.

Roep om meer transparantie en accountability

Het belang van good governance neemt toe

Voor vertrouwen van de burgers in de overheid is transparantie nodig. De overheid is digitaal nog onvoldoende transparant, terwijl de technologie hier nieuwe mogelijkheden biedt.

Een transparante overheid legt verantwoording af over de verleende diensten en de gevolgde procedures. Burgers verwachten laagdrempelige toegang tot overheidsinformatie die eenvoudig via internet is te raadplegen. Ze willen kunnen achterhalen wat er van hen is vastgelegd, hoe dit wordt gebruikt en bij wie de gegevens terechtkomen. Er lijkt zich een tweedeling in type overheidsorganisaties af te tekenen. Aan de ene kant de *frontoffice* organisaties die communiceren met burgers en bedrijven en aan de andere kant *backoffice* overheidsorganisaties die op de achtergrond beveiligde taken moeten uitvoeren. Tegenover de roep om meer transparantie staat een steeds complexere gegevensverwerking bij de overheid. Technologie maakt het mogelijk de toenemende complexiteit van de gegevensstromen te beheersen. Diezelfde technologie kan burgers en bedrijven een actievere rol geven bij het monitoren wat er met een subsidieaanvraag, een uitkering of een vergunning gebeurt. Om de eigen informatiepositie en het functioneren van het openbaar bestuur op het gebied van ICT te verbeteren, gaat de overheid steeds meer met open standaarden werken.

De opkomst van single issue bewegingen

Oude belangengroepen maken plaats voor nieuwe ad hoc collectiviteiten

Het proces van individualisering heeft geleid tot grote verschuivingen in hoe mensen zich maatschappelijk gedragen. Ad hoc collectiviteiten komen in de plaats van de voorheen strak georganiseerde maatschappelijke verbanden. Dit heeft onder andere gevolgen voor de communicatie van de overheid met groepen burgers.

Niet langer vormen kerk, klasse en kapitaal de grondslag voor de maatschappelijke ordening. Er ontstaat ad hoc collectivisme, groepen met een tijdelijk gezamenlijk belang, verbonden aan een thema of actuele gebeurtenis (*single issue of single event*), bijvoorbeeld zinloos geweld.

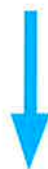
Burgers organiseren zich flexibel en snel in *single issue* bewegingen. Ze maken hierbij gebruik van virtueel contact via nieuwe communicatievormen. Deze verbanden ontstaan op lokale schaal, bijvoorbeeld rond een *Not-In-My-Back-Yard* onderwerp zoals gifdumping of de komst van een centrum voor drugsverslaafden in de buurt. En op nationaal niveau, zoals groepen mensen die protesteren tegen het vreemdelingenbeleid. Overheden worden directer aangesproken op hun handelen. De nieuwe collectiviteiten vragen van de overheid een andere manier van communicatie, beter toegesneden op deze vaak vluchtige sociale verbanden.

De wenselijkheid van de participatieve democratie



Nieuwe vormen van interactieve beleids- en besluitvorming met ICT

Van de overheid wordt een actieve rol verwacht bij de organisatie van maatschappelijke betrokkenheid en draagvlak. Dit gebeurt steeds vaker virtueel en loopt uiteen van informatieverstrekking tot interactieve vormen van deelname.



Burgers en bedrijven willen, zij het vaak kortstondig en op specifieke deelgebieden, direct betrokken zijn bij de beslissingen die de overheid neemt. De overheid zet ICT in voor versterking van de *participatieve democratie* (*e-Democracy*). Informatieverstrekking over zaken van publiek belang is een eerste stap. Sommige gemeenten bieden bijvoorbeeld verslagen van raadsvergaderingen *online* aan, publiceren verzoeken tot vergunningverlening of plaatsen overzichten met risicovolle activiteiten (risicokaarten) op internet. Er is pas daadwerkelijk sprake van elektronische democratische processen op het moment dat interactiviteit mogelijk is. Naast digitale debatten die gericht zijn op meningsvorming, zijn er ook kansen voor deelname aan meningspeiling en besluitvorming, zoals referenda en stemmingen. In plaats van een vooraf gekozen tijdstip kan men steeds vaker op ieder moment reageren, ook 's avonds laat of in het weekend. Ook belanghebbenden organiseren zich vaker *online*. De overheid moet waarborgen dat deelname voor iedereen mogelijk blijft en dat niemand wordt uitgesloten.

De noodzaak tot openbaarheid van besluitvorming

De burger wil inzage in proces en uitkomsten

Het vertrouwen in de politiek is tanende en de soms overtrokken aandacht in de media voor politieke 'wantoestanden' voedt het al bijna ingeburgerde wantrouwen. De overheid is dan ook gebaat bij een beleid dat een zo groot mogelijke openbaarheid nastreeft. Democratische besluiten zijn altijd het resultaat van een afwegingsproces waarbij de overheid het algemeen belang in het oog houdt. De mondige burger eist een zo groot

mogelijke openbaarheid van besluitvorming. Mensen willen weten hoe zaken in elkaar zitten en hoe besluiten tot stand komen. Dit gaat voor sommigen behoorlijk ver. Bijvoorbeeld de opvatting dat een burger toegang zou moeten kunnen krijgen tot de (elektronische) ladekast van de ambtenaar en daarmee toegang heeft tot alle dossiers in welke fase van het beleidsproces dan ook. Met deze openheid zou het publieke belang zijn gediend, omdat de burger inzage krijgt in alle stappen die zijn gezet. Hij krijgt daarmee meer mogelijkheden om hier invloed op uit te oefenen. De meeste benaderingen gaan minder ver, maar duidelijk is wel dat de actieve informatieplicht van de overheid eenvoudiger te realiseren is dankzij het internet.

Toenemende kwetsbaarheid van de samenleving

De overheid als waarborger van vitale en virtuele infrastructuren

Van oudsher is één van de primaire taken van de staat de bescherming van haar bevolking. De huidige samenleving is sterk afhankelijk van vitale infrastructuren voor communicatie en energie. Bedreigingen door terrorisme of van de voedselveiligheid tonen aan hoe moeilijk én belangrijk de beschermende rol van de overheid is. De overheid wordt steeds meer aangesproken op het beschermen van publieke belangen.

De overheid zet ICT op een slimme manier in om haar veiligheids- en zorgtaken beter te kunnen uitoefenen. Zo wisselen overheidsorganisaties als politie, justitie, AIVD, douane, Interpol en andere nationale en internationale instanties actief informatie uit, waardoor terroristische activiteiten in een vroeg stadium zijn op te sporen. Of zijn er internationale afspraken gemaakt over de unieke codering van ingrediënten van voedsel. Hierdoor is precies te traceren waar voedsel vandaan komt en wat de kwaliteit is. Met behulp van intelligente systemen houden autoriteiten bij waar voedsel zich bevindt. Producten zijn dus makkelijker uit de voedselketen te halen. Verder hebben bijvoorbeeld jongeren die met justitie in aanraking zijn gekomen een persoonlijk digitaal dossier waarin informatie van verschillende instanties samenkomt. Hierdoor zijn deze goed in staat vroegtijdig inzicht te krijgen in de achtergronden van problemen.

Vitale maatschappelijke processen, zoals het financiële dataverkeer, zijn meer dan ooit afhankelijk van een probleemloze werking van de onderliggende infrastructuur. In tegenstelling tot vroeger zijn de huidige wereldomspannende netwerken niet meer eigendom van nationale overheden, maar in handen van private partijen. Tegelijkertijd biedt het open karakter van een netwerk als internet kwaadwillende personen de mogelijkheid tot sabotage. Computervirussen zijn in korte tijd over een groot geografisch gebied verspreid en kunnen grote schade aanrichten. Cybercrime loopt van *identity theft* tot het op grote schaal kopiëren en verspreiden van illegaal verkregen materiaal. De aandacht vanuit de overheid voor *open source* en open standaarden draagt bij aan een vermindering van de kwetsbaarheid van de ICT-infrastructuur.





Vervaging van de grens tussen het publieke en het private



Herbezinning op collectieve belangen en op rol van de overheid

De vervaging van het onderscheid tussen het publieke en private domein is een gevolg van processen als marktwerking, verzelfstandiging, deregulering en het leggen van meer verantwoordelijkheid bij burgers. Als reactie op incidenten of onbedoelde effecten van dergelijk beleid verwachten veel burgers echter opnieuw dat ze terug kunnen vallen op de overheid.

De afgelopen decennia is de overheid geleidelijk aan verder teruggetreden en liet ze steeds meer verantwoordelijkheden over aan de markt of aan het individu. Dienstverlening werd geprivatiseerd of uitbesteed aan organisaties, die zowel privaats als publiek kunnen zijn. Bedrijven nemen steeds vaker deel aan een publiek-privaats samenwerkingsverband (PPS). Deze samenwerking kan zich ook afspelen in virtuele netwerken van lokale overheden, het bedrijfsleven en non-profitorganisaties. Ook streeft de overheid meer en meer de ideologie na van de eigen verantwoordelijkheid van burgers.

In de praktijk is er echter vaak een sluimergebied tussen de verantwoordelijkheden van de overheid met betrekking tot publieke zaken en de eigen verantwoordelijkheid van mensen, bedrijven en instellingen. Als reactie op onder andere geprivatiseerde diensten, persoonsgebonden budgetten in de zorg en incidenten door falende inspecties, ontstaat de wens tot een krachtiger optreden van de overheid. De overheid komt zo in een spagaat terecht tussen terugtreden en optreden en moet aan het begin van de 21^e eeuw opnieuw haar positie bepalen.

De-territorialisering en een staat zonder land

Herijking van nationale belangen en grensoverschrijdende samenwerking

Processen als globalisering, de Europese eenwording en de opkomst van wereldomspannende elektronische netwerken hebben de nationale grenzen doen vervagen. Daarnaast verkleint de regelgeving vanuit Brussel de speelruimte voor nationale overheden. Dit vormt een aanslag op de identiteit en legitimiteit van de nationale staat. Het is de vraag of een land als Nederland over tien jaar een provincie in Europa is. Een belangrijke tegenkracht in dit proces is regionalisering, waarbij bevolkingsgroepen lokale of nationale belangen voorop stellen.

Burgers trekken zich steeds minder aan van landsgrenzen in hun communicatiegedrag. Ze maken gebruik van mogelijkheden die internet biedt, zoals de aanschaf van een nieuw softwarepakket of het downloaden van een muziekbestand. Nieuwe ontwikkelingen vragen om aanpassing van regelgeving, terwijl overheden met hun wetgeving achter de snelle technologische ontwikkelingen aanlopen.

In combinatie met een grotere mobiliteit van burgers neemt de druk op nationale overheden toe om hier pragmatisch en ruimdenkend mee om te gaan. Zo wil de oudere burger die overwintert in het Europese zuiden wel graag van alle overheidsdiensten gebruik blijven maken. De elektronische uitwisseling van gegevens over staatsgrenzen heen vraagt om een herijking van de nationale regelgeving en om internationale samenwerking voor grensoverschrijdende kwesties.

Negen ideale toekomstbeelden

Nieuwe toepassingen op het gebied van informatie- en communicatie-technologie zullen ons leven de komende jaren ingrijpender beïnvloeden dan we nu denken. Tien jaar geleden kon niemand nog voorspellen wat het internet nu aan mogelijkheden biedt of hoeveel huishoudens breedbandig zouden zijn aangesloten.



Om te laten zien wat huidige ontwikkelingen kunnen betekenen voor het openbaar bestuur schetsen we negen toekomstige communicatie-omgevingen binnen het openbaar bestuur waarbinnen ICT een belangrijke rol speelt:

1. De e-citizen: *de elektronische burger in control*
2. Mijn Virtuele Vera: *intelligente persoonlijke support*
3. Ex-Pat: *aangenaam op afstand*
4. De bedrijfsrelatie: *genetwerkte business*
5. OIBUD: *vrij te besteden dienstenbudget*
6. Ons buurtloket: *overheid-in-de<buurt>.nl*
7. De wijkmanager: *een mobiele en geïnformeerde agent*
8. Plus Shared: *meer met minder*
9. Soft Sister: *de overheid is er voor u*

Er is weloverwogen voor situaties gekozen die dicht bij burger of bedrijf als klant van de overheid staan, of zich op het niveau buurt of wijk bevinden. Andere staan juist wat verder weg en hebben vooral betrekking op een maatschappelijke context. De voorbeelden gaan vaak over elektronische dienstverlening, maar ook taken als handhaving krijgen aandacht.

We beschrijven ideale toekomstbeelden die over circa tien jaar realiteit kunnen zijn, zonder ons aan voorspellingen te wagen. Alles hangt af van het innovatief vermogen van het openbaar bestuur en de politieke keuzes die hierop van invloed zijn. Ook de maatschappelijke acceptatie van en het draagvlak voor veranderingen is van belang voor de vraag of en in welk tempo innovaties mogelijk zijn.

De negen invalshoeken schetsen een optimistische visie, hoewel er ook nadelen of negatieve gevolgen aan de technologie verbonden kunnen zijn. TNO wil de ideale toekomst concreet maken, om die tot de verbeelding te laten spreken, de discussie aan te zwengelen en te dienen als inspiratiebron voor vernieuwing.

7. DE WIJKMANAGER
een mobiele en geïnformeerde agent

8. PLUS SHARED
meer met minder

5. OIBUD
vrij te besteden dienstenbudget

3. EX-PAT
aangenaam op afstand

De e-citizen



de elektronische burger in control

De burger is een e-citizen die moeiteloos schakelt tussen de virtuele en fysieke werkelijkheid. De overheid is voor de e-citizen een dienstverlener die hem herkent en erkent in wat hij nodig heeft. Tegelijkertijd houdt hij de overheid liever op afstand en wil zelf verantwoordelijk zijn voor zijn eigen keuzes.

De overheid probeert de e-citizen steeds beter van dienst te zijn en wil op een vernieuwende manier invulling geven aan haar relatie met de burger. Bij de geboorte ontvangt elke nieuwe burger een persoonlijk sieraad. In het sieraad zijn basisgegevens en een persoonlijk profiel opgeslagen. Het is de sleutel die de burger op eenvoudige wijze toegang geeft tot alle overheidsdiensten. Verder fungeert het als persoonsidentificatie bij het op afstand uitlezen van informatie. Via het e-sieraad heeft de e-citizen toegang tot én het beheer over de gegevens in zijn burgerdossier via een Persoonlijke Portal, een e-dossier met de informatie waar alle overheidsdiensten gebruik van maken. Er is ook een aantal specifieke afspraken tussen de e-citizen en overheid in vastgelegd, bijvoorbeeld over hoe zij met elkaar communiceren en de daarbij geldende voorwaarden.

Het e-sieraad is de opvolger van de contactloze chipcard, die ook nog steeds kan worden gebruikt. Het gebruik van het sieraad is niet verplicht. Het is een aantrekkelijk alternatief, en biedt privileges en gemak, zoals snelle toegang of een gereduceerd tarief voor elektronische diensten. Het is hierdoor snel algemeen geaccepteerd. Sommige mensen kiezen zelfs voor een variant die op eenvoudige wijze aan het lichaam wordt vastgemaakt. Het e-sieraad wordt regelmatig voorzien van de nieuwste technologie. Bij een aantal bijzondere omruilmomenten, gekoppeld aan een bepaalde levensfase zoals een zestiende verjaardag of een pensioendatum, kunnen e-citizen een persoonlijke uitvoering van het sieraad kiezen in stijl of kleur. Hiervoor worden regelmatig ontwerpwedstrijden uitgeschreven. De chip is zeer goed beveiligd door deze in verschillende autorisatie domeinen in te delen. De e-citizen blijft te allen tijde eigenaar van deze informatie en hij moet toestemming verlenen voor de toegang tot informatie aan derden. Hoewel veel automatisch is geregeld, blijft elke e-citizen zelf verantwoordelijk voor de inhoud die via de Persoonlijke Portal is te raadplegen. Ook gaat de eigenaar akkoord met periodieke authenticatie.

Mijn Virtuele Vera



intelligente persoonlijke support

De mogelijkheden van ICT staan ten dienste van de burger. Virtuele Vera is de digitale assistent van de e-citizen, die achter de schermen veel taken van hem overneemt, zoals de automatische afhandeling van allerlei administratieve verplichtingen. Ook is Vera continu op zoek naar relevante overheidsinformatie en informeert zij de burger proactief, bijvoorbeeld over nieuwe regelingen en wetgeving. Vera denkt actief mee. Zij houdt belangrijke deadlines in de gaten, bijvoorbeeld voor betalingen, subsidieaanvragen of de update van het e-sieraad. Vera verzamelt zoveel mogelijk informatie uit vele databases. Koppelingen van de persoonlijke informatie met andere aantrekkelijke overheidsdiensten zijn automatisch te maken op grond van een persoonlijk profiel. De e-citizen kan autorisatieniveaus instellen waarmee Vera bepaalde zaken zelfstandig kan afhandelen. Vera leert al doende.

Diensten waarvoor nog wel interactie nodig is, zijn via één telefonische ingang, één overheidssite en één winkel beschikbaar. De winkel is een alternatief voor internet en telefoon voor de mensen die liever persoonlijk contact hebben met de overheid. Deze overheids-winkels bevinden zich in de wijk en bieden alle producten en diensten van de overheid aan. De grote *backoffices* van de overheid, waarin administratieve verwerkingsprocessen gebeuren, zijn gecentraliseerd en bevinden zich op afstand. Virtuele Vera haalt haar informatie bij deze *backoffices* op en zorgt voor het aanbieden van op de persoon afgestemde dienstverlening. Vera's zoektochten laten sporen achter bij overheidsorganisaties op basis waarvan zij automatisch nagaan in welke mate burgers voldoen aan hun administratieve plichten en zonodig actie ondernemen. Vera draagt bij aan de vraaggerichtheid van de diensten van de overheid. Regelmatig verricht de overheid via contact met Vera onderzoek en gebruikt deze informatie om haar producten en diensten te verbeteren. Nadat Vera eerst uitgebreid is beproefd en verbeterd, vertrouwt de e-citizen inmiddels volledig op de kwaliteit en betrouwbaarheid van zijn Virtuele Vera.



Ex-Pat



aangenaam op afstand

Steeds meer mensen die voor kortere of langere periode buiten Nederland verblijven, maken gebruik van Ex-Pat, een virtueel communicatieplatform tussen burgers en overheid. Met Ex-Pat is de overheidsdienstverlening grenzeloos geworden. Via Ex-Pat vindt de e-citizen in het buitenland dienstverlening die hij op afstand nodig heeft. Ex-Pat is een dienst die burgers in het buitenland assisteert in het vinden van de juiste en relevante informatie. Ook ondersteunt Ex-Pat burgers proactief waar het gaat om afhandeling van administratieve verplichtingen of het uitbrengen van hun stem bij verkiezingen. De enige voorwaarde die de overheid aan het gebruik van Ex-Pat stelt, is dat degenen die zich in het buitenland vestigen dit laten registreren.

Persoonlijk contact is geen voorwaarde meer voor bijvoorbeeld het aanvragen of verlengen van een paspoort, rijbewijs, subsidies of uitkeringen. Het leveren van pasfoto's en doen van betalingen zijn volledig op afstand te regelen. Identificatie en autorisatie vinden plaats op basis van de ID in het e-sieraad of voor wie dat niet wil een ID-card. Het systeem houdt burgers voortdurend op de hoogte van de status van aanvragen. Als er vragen zijn kan men op eenvoudige wijze via een beeldverbinding even overleggen met een medewerker. Ook kan de overheid op die manier de burger benaderen als er vragen zijn. Alleen voor de logistieke afhandeling van waardedocumenten moet de ex-pat nog naar de lokale autoriteit.

Ex-Pat attendeert onder andere op nieuwe wetgeving die voor de persoon van belang is, maar ook op informatie die in het buitenland lastig te verkrijgen is zoals een vergelijking van het aanbod van ziektekostenverzekeringen. Ex-Pat is verder een ideale ontmoetingsplaats waar veel praktische informatie wordt uitgewisseld.



De bedrijfsrelatie

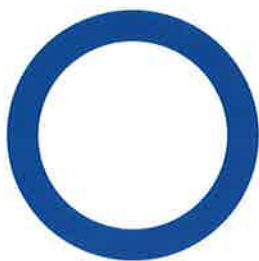
genetwerkte business



Ontbureaucratisering is hét speerpunt voor de elektronische overheid in het tweede decennium van de 21e eeuw. Eén van de verdiensten van de ontbureaucratisering is een aanzienlijke verlaging van de administratieve lastendruk voor bedrijven. Overheden en instanties beschikken over alle gegevens en door die onderling uit te wisselen kunnen zij belastingen innen en veel diensten voor de bedrijven verrichten zonder dat deze daar bij betrokken hoeven te worden. Het contact van bedrijven met de overheid beperkt zich tot het *online* starten van nieuwe procedures en aanvragen en – als dat nodig is – het aankaarten van een (voorgenomen) beslissing. Tegelijkertijd is de efficiëntie bij overheid hierdoor sterk toegenomen.

Alle communicatie tussen een bedrijf en de overheid is geregeld via G2<naam bedrijf>.gov. Dit portaal is gekoppeld aan een groot aantal processen en registraties. De communicatie tussen het bedrijf en de overheid was al eerder sterk vereenvoudigd. De virtuele accountmanager die voorheen de afhandeling van vragen en transacties verzorgde, is door de ontwikkeling van *seamless government*, geleidelijk aan overbodig geworden. Het portaal wordt nog wel gebruikt als informatiekanaal voor rapportages of signaleringen. Bijvoorbeeld om bedrijven te attenderen op relevante informatie over hun directe omgeving.

Op veel plaatsen zijn sterk vereenvoudigde procedures ingevoerd, bijvoorbeeld bij geautomatiseerde, steekproefsgewijze controles op naleving. Vooral het midden- en kleinbedrijf profiteert van de nieuwe bedrijfsgerichte benadering. Op het gebied van duurzaamheid, zoals milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen, is tevens een regime ingevoerd waarbij gewenst gedrag wordt beloond. Er is veel verantwoordelijkheid bij bedrijven gelegd. Op brancheniveau worden tweejaarlijks toetsingsnormen overeengekomen die als toezichtkader gelden. Bedrijven die hier actief aan bijdragen, kunnen een fiscale korting verdienen die is opgebouwd volgens een bonusmalus regeling. In de praktijk blijken bedrijven de toezichtkaders te accepteren en ook na te leven. Voor bedrijven die hier niet aan mee willen werken geldt een strenger regime. Notoire overtreders krijgen forse boetes.





vrij te besteden dienstenbudget

Elke burger krijgt van de overheid jaarlijks eenzelfde virtueel overheidsinformatiebudget (OIBUD) om aangeboden diensten te kunnen kopen. De wensen en behoeften van de burger zijn daarbij leidend. Het bieden van een OIBUD komt voort uit de vergrote keuzevrijheid om overheidsdiensten bij verschillende instanties af te nemen. Een burger die meer zorgbehoevend is, kan zijn budget voor een groot deel reserveren voor zorggerelateerde diensten, terwijl een beginnend zelfstandig ondernemer dit kan besteden aan specifieke startersondersteuning, bijvoorbeeld zoeken naar en helpen bij aanvraag van subsidie-mogelijkheden of cursussen.

Het aanbod van diensten is zeer divers. Burgers hebben toegang tot specifieke informatie of statusmeldingen, kunnen subsidieaanvragen regelen en autorisaties of verificaties bij overheidsaanvragen regelen. De persoonlijke assistent Virtuele Vera is hierbij behulpzaam. Burgers kunnen zich bijvoorbeeld registreren voor een dienst waarbij men een alert ontvangt bij officiële bekendmakingen van de gemeente over zaken in de directe omgeving, zoals de aanvragen voor bouwvergunningen of de wijziging van een bestemmingsplan. De e-citizen krijgt bericht wanneer zijn buurman een muur bij de erfafscheiding wil plaatsen of van plan is een grote dakkapel te bouwen. Ook kan de burger via zijn Persoonlijke Portal zijn profiel aanpassen bij belangrijke wijzigingen in zijn leven zoals een tijdelijk verblijf in het buitenland of een scheiding.

De burger geniet een grote mate van vrijheid bij het kiezen voor diensten en van wie hij die af wil nemen. De overheid biedt een basisdienstenpakket aan. Daarnaast stimuleert ze marktwerking. De overheid hanteert het OIBUD incidenteel als instrument om 'goed burgerschap' te belonen door extra budget toe te kennen.

OIBUD was ooit een tijdelijke maatregel om de drempel voor het gebruik van elektronische overheidsdiensten te stimuleren, maar nu de meerderheid van de bevolking hier dankbaar gebruik van maakt, is het moeilijk deze voorziening weer af te schaffen.

Ons buurtloket



overheid-in-de<buurt>.nl

De e-citizen is een wereldburger die tegelijk zeer betrokken is bij wat er in zijn directe leefomgeving gebeurt. Om burgers echt te betrekken bij de lokale politiek krijgen burgers verantwoordelijkheid voor het nemen van besluiten. Het gaat hierbij vooral om onderwerpen die de emoties raken en dicht tegen de eigen leefwereld aanliggen of op buurt-niveau spelen. De afwegingen tussen private en publieke belangen doen er minder toe, dit blijft bij uitstek de taak voor volksvertegenwoordigers.

De lokale overheid erkent de toenemende maatschappelijke betekenis van het buurniveau. Overal is er nu een virtueel buurtloket, een plek op internet waar de lokale overheid op buurniveau aanwezig is. Tal van succesvolle virtuele gemeenschappen vonden hun succes in de oriëntatie op wijk of buurt en stonden model voor het faciliteren van deze rol. De overheid wilde met overheid-in-de<buurt>.nl hierop voortborduren. Overheid-in-de<buurt>.nl biedt nu iedere e-citizen, maar ook bedrijven, eenduidige en eenvoudige mogelijkheden om relevante informatie te vinden. Het initiatief stimuleert actieve bijdragen van bewoners aan de verdere ontwikkeling en inrichting van de buurt.

Het buurtloket speelt een belangrijke rol in de politieke besluitvorming over onderwerpen die de buurt aangaan. Deze besluiten worden voorbereid via overheid-in-de<buurt>.nl en ook genomen via het buurtloket. Dit maakt de besluitvorming voor de burger zeer overzichtelijk en transparant. Burgers vinden er verder wijkgebonden informatie zoals risicokaarten, voorzieningen, voorgenomen besluitvorming, maar ook mogelijkheden tot inspraak en het indienen van alternatieve voorstellen. Het buurtloket geeft zo mede vorm aan de verbetering van de lokale democratie.

De wijkmanager



een mobiele en geïnformeerde agent

Per geografisch gebied is er één persoon die alle handhavings- en controlewerkzaamheden uitvoert: de wijkmanager. Hij of zij voert tal van werkzaamheden uit namens verschillende overheidsdiensten, onder andere op het gebied van veiligheid, milieu en sociale voorzieningen. De wijkambtenaar is een spin in het web van alle informatie die op wijkniveau van belang is. Hij is voor de wijkbewoners, naast de wijkagent, de persoon waar men voor vragen en meldingen terecht kan.

De wijkmanager is zeer goed op de hoogte van de plaatselijke situatie en voert allerlei routinecontroles uit, signaleert ongewone situaties en schakelt zo nodig andere diensten in. Zo heeft hij intensief contact met politie en justitie, maar ook bijvoorbeeld met de controleurs van het lokale openbaar vervoer. Hij ontvangt direct meldingen van overtredingen die via een ander kanaal binnenkomen. Op grond van de verkregen informatie maakt hij een inschatting welke actie nodig is. Zijn *Mobile Agent* ondersteunt hem daarin. Via deze agent is de wijkmanager gekoppeld aan een mobiel beveiligd netwerk dat hij gebruikt voor het opvragen en verzenden van informatie. De wijkmanager is verantwoordelijk voor de afhandeling van signaleringen en ontvangt ook alle retouremeldingen. Hiervoor maakt hij ter plaatse gebruik van de *speech-to-text* functie op zijn mobiele apparaat en van het centrale meldingssysteem dat is verbonden met andere informatie- en registratiesystemen.

De wijkmanager heeft toegang tot een groot scala aan informatiebronnen, waaronder wet- en regelgeving en krijgt daarnaast beperkte toegang tot burgerdossiers. Hij kan bijvoorbeeld nagaan welke mensen op een bepaald adres geregistreerd zijn. Ook kan hij ter plaatse informatie verstrekken aan het publiek. De wijkmanager staat model voor een open vorm van communicatie en wint daarmee het vertrouwen van de buurtbewoners. De wijkmanager heeft een positieve invloed op de leefbaarheid van de buurt.

Plus Shared



meer met minder

Overheidsorganisaties op zowel lokaal als nationaal niveau hebben hun organisatie steeds verder afgeslankt en veel onderdelen uitbesteed of samengevoegd in *shared service centers*. In deze centra is een groot aantal gegevensbestanden van de overheid gekoppeld. Vraagbundeling staat centraal en er wordt samengewerkt over gemeentelijke en sectorale grenzen heen. Een aantal gemeenten of ministeries bijvoorbeeld voeren gezamenlijk taken op afstand uit, zoals managementinformatie, advisering, financiële administratie, public relations. De overheidsorganisatie kan zich hierdoor beter focussen op haar kerntaken en is transparanter geworden. Er ontstaan zeer efficiënte en kwalitatief hoogwaardige uitvoeringsorganisaties.

Van oorsprong lokale of regionale samenwerkingverbanden zijn uitgegroeid tot groot-schalige landelijke netwerken. Ze werken samen met commerciële organisaties of zijn volledig geprivatiseerd. Commerciële dienstverleners zijn ingespeeld op de behoefte van burgers aan meer service en het reduceren van *information overload*. De burger heeft *online* toegang tot personalisatiediensten via gebruiksvriendelijke webinterfaces met informatie over de stand van zaken in procedures waar hij belanghebbende is. Het aanbod van diensten varieert in omvang, prijs en serviceniveau. Jaarlijks onderhandelt Virtuele Vera rechtstreeks of via communities of andere intermediairs namens aangesloten burgers en bedrijven met de diverse aanbieders over het al dan niet verlengen van contracten, de samenstelling van het dienstenpakket, het gewenste serviceniveau en de prijs.

Technologische ontwikkelingen hebben het ontwikkelingsproces van *Plus Shared Centra* versneld. Processen zijn simpel te koppelen, op afstand uit te voeren en te beheren. Met intelligente koppelingen *tussen front- en backoffices* en tussen backoffices onderling zijn belangrijke stappen gezet op weg naar een *seamless government*.



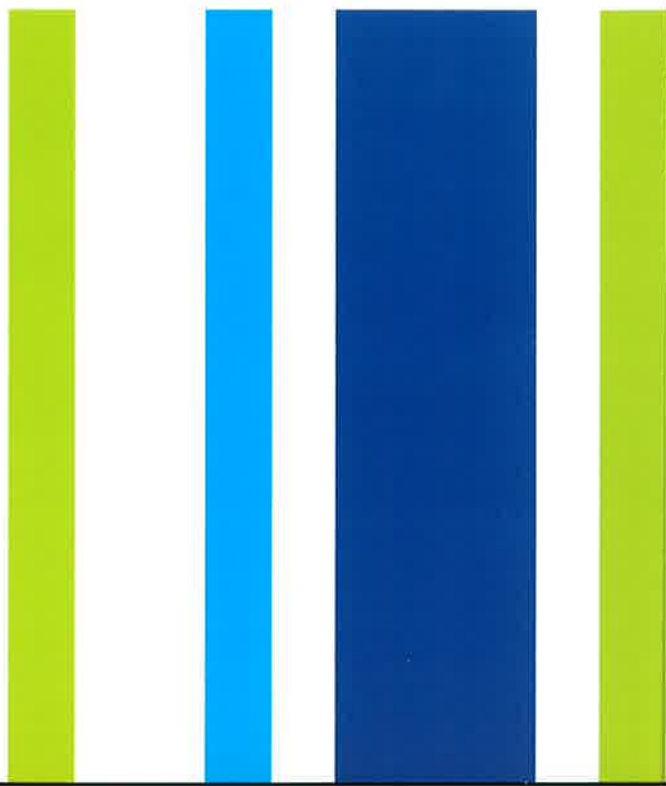
Soft Sister



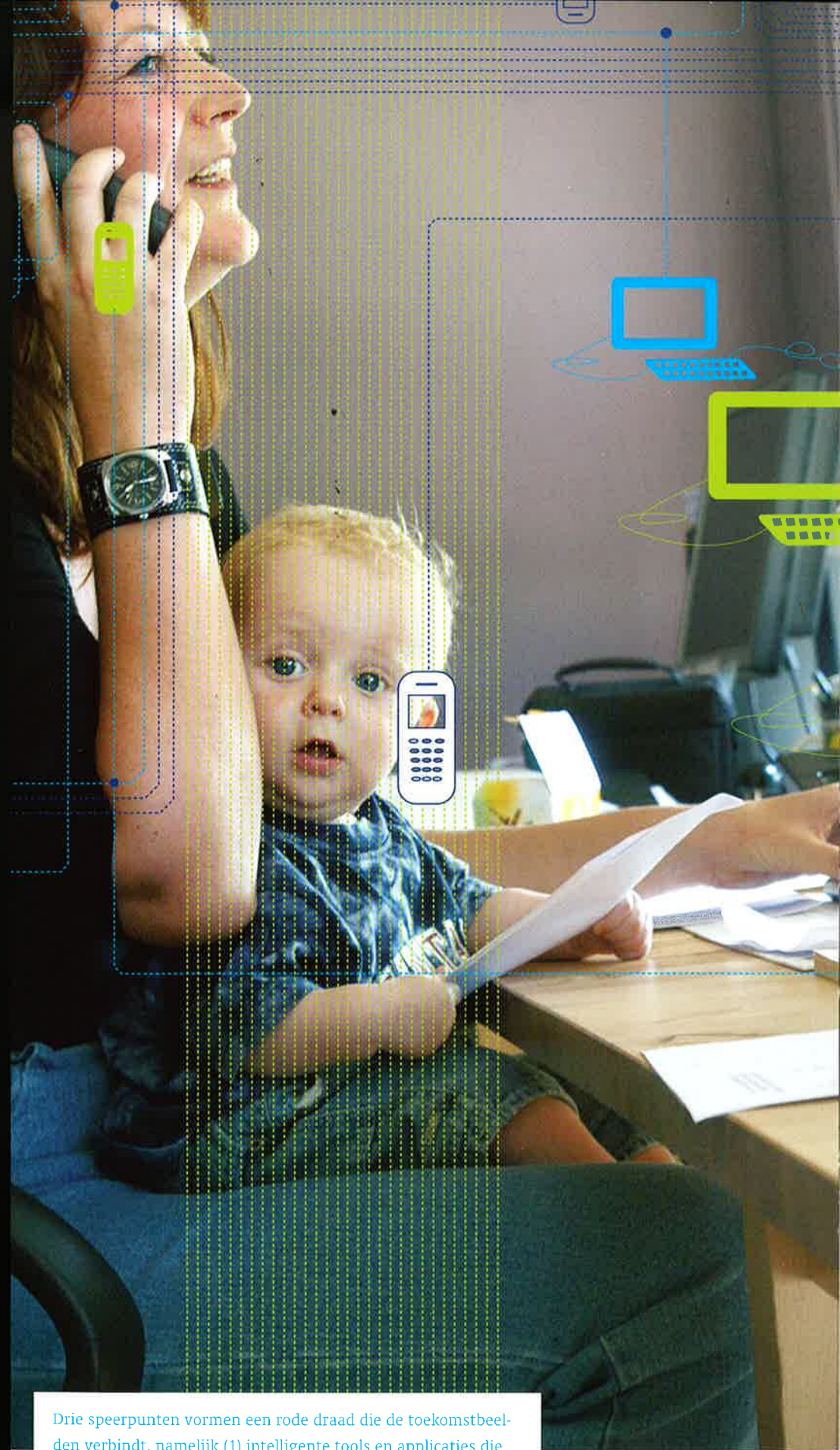
de overheid is er voor u

De overheid heeft een zorgende rol voor de burger. Die rol moet echter zoveel mogelijk onzichtbaar zijn en bovenal functioneel. De overheid biedt de burger optimale proactieve dienstverlening. Als burgers inloggen, komen ze in een gepersonaliseerde omgeving terecht met informatie over alle contacten met de overheid. Er is actuele informatie te vinden over de geïncasseerde gemeentelijke belastingen waar de burger Virtuele Vera toe heeft geautoriseerd. Ook kan de burger zien hoe het staat met zijn kansen op een nieuwe woning of subsidie. Op basis van persoonlijke voorkeuren heeft de burger laten weten naar wat voor type woning hij op zoek is. De website vermeldt wanneer er besluiten worden genomen en hoe geïnteresseerden hier virtueel bij aanwezig kunnen zijn. De burger kan ook contact leggen met iemand van de beoordelingscommissie en ervoor zorgen dat hij tijdig wordt geïnformeerd.

De gemeentelijke dienstverlening is compleet en permanent toegankelijk via het internet. Ieder verzoek krijgt een *tracking* code waarmee de burger de status van afhandeling van het verzoek kan volgen binnen de gepersonaliseerde omgeving. De dienstverlening is transparant omdat de burger zelf een beeld kan vormen van de kwaliteit. De gemeente heeft zijn dienstverlening volledig volgens het *one-stop-shopping* model vormgegeven. Klantgerichtheid staat voorop.



*“De mogelijkheden van
ICT staan ten dienste van
de burger en het bedrijf”*



Drie speerpunten vormen een rode draad die de toekomstbeelden verbindt, namelijk (1) intelligente tools en applicaties die functioneren binnen (2) op elkaar afgestemde informatieprocessen waarin gebruik is gemaakt van (3) sociale en organisatorische innovaties. Deze 'toekomstdromen' van TNO Informatie- en Communicatietechnologie zijn beknopt omschreven. Vanuit de toekomst in 2015 worden de stappen teruggezet naar 2010 en naar het heden. Voor elk speerpunt worden de belangrijkste bouwstenen in de tijd in een ontwikkelingsradar gepresenteerd.

Van



toekomst naar heden

Drie speerpunten voor 2015

In de ideale toekomstbeelden vanuit negen invalshoeken is beschreven hoe de overheid met burgers en bedrijven omgaat. Om dit concreter te maken, geven we voorbeelden van innovatieve diensten die de overheid aan burgers en bedrijven kan aanbieden en van de manier waarop de overheid met burgers en bedrijven communiceert. De rode draad is informatie- en communicatietechnologie. Uit de negen verhalen zijn drie belangrijke, aan ICT gerelateerde speerpunten te onderscheiden, die de komende tien jaar de moeite waard zijn om te initiëren en verder te ontwikkelen:

1. Intelligente tools en applicaties voor burgers en bedrijven
2. Op elkaar afgestemde informatieprocessen
3. Sociale en organisatorische innovaties

Voor deze drie speerpunten is op hoofdlijnen uitgewerkt wat realisatie betekent voor de activiteiten die nu, in 2010 en in 2015 moeten zijn uitgevoerd. Hierbij is in twee stappen teruggeredeneerd vanuit een situatie in het jaar 2015 via het jaar 2010 naar het heden. Op deze manier wordt inzichtelijk welke ontwikkelingslijnen zich aftekenen bij de toepassing van ICT binnen het openbaar bestuur. Per periode is aangegeven welke technische, organisatorische respectievelijk sociale innovaties plaats moeten vinden.



Intelligente tools & applicaties voor burgers en bedrijven

In de communicatie speelt de beschikbaarheid van tools en applicaties een belangrijke rol. Dit geldt zowel voor technologie als voor de acceptatie en het daadwerkelijk gebruik van toepassingen.

2015



2010



2005



Onze omgeving is geleidelijk aan steeds intelligenter geworden. In allerlei apparaten zijn functies ingebouwd die taken van mensen overnemen. Ook is het gebruik van intelligente *agents* verder ingeburgerd in het dagelijks leven. Bezwaren op het gebied van privacy en beveiliging zijn grotendeels weggenomen. Inmiddels maakt circa 80% van de burgers bij het afnemen van overheidsdiensten gebruik van intelligente *agents*, zoals Virtuele Vera. De intelligente modules binnen diensten om gebruikers te ondersteunen zijn steeds meer naar de achtergrond verdwenen. Een belangrijke verbetering van de overheidsdienstverlening komt door de doorbraak in de afspraken over versleuteling en authenticatie van overheidsberichten. Na jaren van moeizame onderhandeling is er uiteindelijk een nationale *Public Key Infrastructure* (PKI) ingericht met *Trusted Third Parties* die certificaten uitdelen voor de uitwisseling van gevoelige overheidsinformatie. De PKI is geautomatiseerd; *agents* die met de juiste *security levels* zijn geprogrammeerd kunnen volledig autonoom certificaten verkrijgen en met behulp daarvan overheidsdiensten afnemen voor de burger of het bedrijf. Toepassingen zijn volledig draadloos, waardoor men overal op de hoogte is van de laatste stand van zaken. Via locatie-informatie levert de overheid specifieke diensten op basis van een interesseprofiel, zoals informatie over de omgeving waar mensen voor het eerst komen.

Intelligente overheidsportals nemen de functie van de *frontofices* over. De *portals* benaderen burgers en bedrijven op een individuele manier, hebben een attenderingsfunctie en zijn in staat transacties volautomatisch af te handelen. Persoonlijke informatie over bijna elke burger is opgenomen in een burgerdossier en toegankelijk via een Persoonlijke Portal, waarvan de toegang is gereguleerd. De overheid communiceert vooral via het internet met de burgers, waar zij gebruik maken van onder andere buurtcommunities. Hier kan de burger relevante informatie vinden en transacties plegen. De toegang is geregeld via ID-cards. Een beperkt deel van de bevolking, vooral de *early adopter*, heeft de voordelen ontdekt van geautomatiseerde taken en maakt actief gebruik van nieuwe toepassingen met intelligente *agents*. *Agents* bieden bijvoorbeeld gebruikers van informatiesystemen hulp bij het zoeken van informatie met behulp van intelligente zoektechnieken. De toepassingen moeten echter nog worden verbeterd. Inmiddels ontstaat het inzicht dat alleen die toepassingen succesvol zijn, die gebruikers in staat stellen controle uit te oefenen en hen de eindregie in handen geven. De overheid heeft hier snel van geleerd en dergelijke opties standaard ingebouwd binnen haar diensten.

De tools en applicaties die worden ingezet in de communicatie tussen overheid met burgers en bedrijven zijn nog niet 'intelligent', in de zin dat handelingen op de achtergrond automatisch worden geregeld. Burgers communiceren nog vooral op traditionele wijze met overheidsinstanties, slechts incidenteel ook via internet. Een uitzondering is de elektronische belastingaangifte die na een aantal jaren redelijk is ingeburgerd. Relatief nieuwere communicatievormen zoals sms of chat worden slechts sporadisch benut in de communicatie tussen overheid en burger. Het onderzoek naar intelligente *agents* wint aan populariteit. Het aantal toepassingen neemt geleidelijk aan toe, parallel aan de toename van het aantal communicatiekanalen voor bedrijven. Hierdoor is er bijvoorbeeld veel behoefte aan het automatisch laten afhandelen van vragen. Nog slechts een beperkt aantal grotere commerciële bedrijven en universiteiten die investeren in de ontwikkeling van de *state-of-the-art* technieken is echter actief in ontwikkelingsprojecten op dit gebied. Het gebruik van *personal agents* die namens burgers handelen bevindt zich nog in een prematuur stadium. Behalve technologische onvolwassenheid zijn er nog veel onderzoeksvragen over de maatschappelijke acceptatie van dergelijke technologie.

Op elkaar afgestemde informatieprocessen

Veel van de overheidstaken vragen om communicatie tussen overheidsinstanties en derde partijen (burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen). Het ordenen van de informatieprocessen is een belangrijke voorwaarde voor een efficiënte en effectief werkende overheid.

2015



2010



2005



De informatieprocessen bij de overheid zijn verregaand geïntegreerd. *Shared service centers in Public Private Partnerships* vormen de ruggengraat van de vroegere backoffices, zowel op lokaal als op landelijk niveau. Het *Plus Shared* concept is de nieuwe standaard bij instellingen die aangesloten worden op het overheidsinformatienetwerk.

Alle diensten van de overheid die bestonden uit het inwinnen van informatie zijn komen te vervallen. Daar is de overheid van een *one-stop-shop* naar *no-shop* gegaan. De overige overheidsdiensten kunnen op maat worden geleverd.

De informatiehuishouding van de overheid is omgevormd naar een vraaggestuurde organisatie, waarbij ook sprake is van vraagbundeling. De vraagbundeling is gebaseerd op het idee van de levensloopbestendige informatiebenadering en volgt burgers en bedrijven in de verschillende stadia van hun levenscyclus.

Door toegenomen standaardisering van de informatieprocessen is de efficiëntie van de overheidsdienstverlening sterk toegenomen. Gemeenten maken gebruik van enkele gecentraliseerde authentieke databases en hoeven daardoor decentraal minder bij te houden.

De overheid is bezig met een stapsgewijze invoering van het *Plus Shared* concept. Er zijn *pilots* uitgevoerd, waarvoor *publiek-private* samenwerkingsverbanden zijn opgericht. Uitbesteding wordt gecombineerd met een aantal *pilots* waarin burgers en bedrijven een budget krijgen toegewezen. Hiermee kunnen zij hun informatiediensten inkopen bij de partij die hen de beste dienstverlening tegen concurrerende prijzen biedt. Het aantal *online* transacties is inmiddels duidelijk groter dan het aantal fysieke transacties. Dit komt doordat nagenoeg alle overheidsdiensten hun werkprocessen zo hebben ingericht dat *online* benadering van buitenaf mogelijk is. Dit krijgt veel waardering van de klanten van de overheid, vooral omdat de overheid burgers en bedrijven in de gelegenheid stelt via unieke ID's de afhandeling van aanvragen en verzoeken in de overheidsorganisatie te volgen. Diensten worden aangeboden in *one-stop-shops*.

De benadering binnen het openbaar bestuur is gericht op efficiëntieverbetering, vergroting van de herbruikbaarheid en de flexibiliteit van gegevens, en een snelle *on-demand* afhandeling van diensten. Maar er kan nog veel worden verbeterd. Systemen zijn meestal ontwikkeld voor specifieke toepassingen en er bestaan vele aparte subsystemen naast elkaar. Probleem voor integratie is het nog ontbreken van voldoende standaarden om de communicatie tussen de verschillende softwareprogramma's goed te laten verlopen.

Het merendeel van de dienstverlening door de overheid verloopt langs elektronische weg. Er is in toenemende mate sprake van vraagbundeling en ketenomkering waarbij de burger centraal staat. Dit gaat gepaard met een integratie van backoffices en het opzetten van *shared service centers*. Naast de fysieke loketten zijn er elektronische loketten beschikbaar gekomen die 24 uur per dag, zeven dagen in de week beschikbaar zijn.

Veel overheidsdiensten volgen het voorbeeld van de Belastingdienst en beginnen met het aanbieden van elektronisch in te vullen formulieren voor een aanvraag. De elektronische afhandeling van belastingaangiften blijft intussen groeien en overtreft inmiddels die van het aantal papieren aangiftes. De slagkracht van de dienstverlening door de overheid groeit door meer efficiëntie in de werkprocessen en een toegenomen effectiviteit. De overheid begint schoorvoetend formulieren in te vullen met gegevens die in de eigen organisatie te vinden zijn (*prefilling*). De eerste resultaten van deze nieuwe aanpak zijn hoopgevend. Het aantal burgers dat aangeeft hier niet van gediend te zijn, blijkt in de praktijk verwaarloosbaar klein. Het idee dat destijds een digitale kluis heette, wordt opnieuw onderzocht. Burgers hebben met deze kluis meer controle over hun gegevens en kunnen besluiten ze in bepaalde gevallen al dan niet beschikbaar te stellen.

Sociale en organisatorische innovaties

De benutting van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën binnen de overheid vraagt om een aantal organisatorische veranderingen van de overheid. Ook de relatie tussen overheid en burgers/bedrijven moet opnieuw worden bepaald.

2015



2010



2005



De interactie met burgers en bedrijven is gebaseerd op vertrouwen, volgens het *Soft Sister* concept. Dit concept is ingesteld op een gebruikersgerichte benadering die uitgaat van de vragen en behoeftes van burgers en bedrijven. In het geval het vertrouwen wordt beschaamd, is de benadering van de overheid minder vrijblijvend en is er sprake van verscherpt toezicht op naleving van afspraken en handelingen.

De digitale belangenbehartiging van burgers strekt zich uit tot de virtuele organisatie van diverse belangengroepen die gezamenlijk onderhandelen met de overheid over de kwaliteit van de geboden dienstverlening. Zo organiseren burgers zich in groepen die gezamenlijk actie ondernemen om hun OverheidsInformatieBUDget (OIBUD) zo goed mogelijk te besteden.

Er zijn verschillende goed lopende elektronische discussieplatforms over kwesties die burgers raken.

De experimenten met instemmingsrecht zijn goed verlopen. Steeds meer platforms bieden de mogelijkheid om ook besluiten te nemen over kwesties die op wijkniveau spelen.

Monitoring van tevredenheid over de overheidsdienstverlening is standaardonderdeel van het overheidsrepertoire. Innovatie is een *on-going concern* voor de overheid geworden. Het *Contrat Social* dat overheid en burgers/bedrijven afspreken, is gebaseerd op een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de elektronische overheid.

Met *Social Software* kunnen burgercommunities worden ingericht die zich – tijdelijk – met een beleidsonderwerp bezighouden waar belang aan wordt gehecht. Zo is er meer aandacht voor de rol van burgers bij de inrichting van nieuwbouwlocaties, de renovatie van bestaande bouw en achterstandswijken en het opzetten van digitale bestemmingsplannen. Deze nieuwe vormen van inspraak en medezeggenschap blijken goed aan te slaan. In verkiezingstijd zoeken politici steeds meer contact met hun achterban door gebruik te maken van virtuele ontmoetingsplaatsen, en achteraf gebruiken ze deze vormen van digitale samenspraak om hun achterban te informeren en toekomstig beleid mee voor te bespreken.

De interne overheidsorganisatie ontwikkelt zich naar een vraaggestuurde en klantgerichte organisatie waarbij over de grenzen van de organisatie heen met andere partijen samenwerking wordt gezocht. De organisatie van de dienstverlening is modulair opgebouwd, waardoor flexibel op omgevingswensen en ontwikkelingen kan worden ingespeeld. Innovatie vindt plaats op basis van een open partijen model.



De toenemende invloed van moderne informatie- en communicatietechnologie in het openbaar bestuur leidt tot nieuwe vormen van sociale organisatie. Tegenover de toegenomen bundeling van gegevens bij de overheid staat de roep om meer transparantie en betrokkenheid, om het kwetsbare evenwicht tussen burgers of bedrijven en de overheid te bewaren.

Burgers organiseren zich in burgerpanels die via internet informatie uitwisselen en tegenmacht organiseren. En de overheid stelt wijkmanagers aan die negatieve en positieve signalen uit de wijk op moeten vangen en moeten kanaliseren.

Sociale innovatie krijgt vorm door burgers meer te betrekken bij ruimtelijke planprocedures. De digitale bestemmingsplannen blijken een grote aantrekkingskracht te hebben. Ze bieden een goede mogelijkheid om alternatieven snel inzichtelijk te maken en door te rekenen.

Aan de dienstenkant verenigt de overheid bestaande diensten in het *shared service* concept; vraagsturing en vraagbundeling krijgt zo integraal vorm. Het aantal digitale diensten van de overheid neemt nog steeds toe.

Slotwoord

Het openbaar bestuur staat voor grote uitdagingen om in het komend decennium zodanig uitgerust te zijn voor haar taken, dat burgers en bedrijven de dienstverlening door de overheid hoog waarderen en zij positief naar voren komt uit internationale vergelijkingen.

Zal ICT tot ingrijpende wijzigingen van het openbaar bestuur leiden? Of zal het met de veranderingen zo'n vaart niet lopen? Eén ding staat vast, ICT verandert de verhouding van de overheid met burgers en bedrijven. De aandacht binnen de overheid is nu nog sterk gericht op de traditionele processen die de verhouding tussen burgers en bedrijven aan de ene kant en de overheid aan de andere kant kenmerkt. Met de komst van nieuwe technieken en toepassingen ontstaan mogelijkheden voor het openbaar bestuur om invulling te geven aan een rol die nog volop in ontwikkeling is. Innovaties gaan echter vaak langzaam doordat de organisatorische complexiteit van de bedrijfsprocessen binnen de overheid groot is en zorgvuldige invoering van veranderingen een vereiste is.

Bij de toekomstbeelden die TNO Informatie- en Communicatietechnologie zijn een paar kanttekeningen op zijn plaats:

- De werkzaamheden van de overheid liggen onder een maatschappelijk vergrootglas. Het bouwen aan vertrouwen en het creëren van een gezamenlijk speelveld zijn mogelijk nog belangrijker dan de technische innovaties zelf. In dit toekomstbeeld zijn deze meegenomen, maar ligt toch een accent op de technische innovaties.
- Maatschappelijke gevoeligheden, zoals de omgang met persoonlijke gegevens, vragen veel zorg en aandacht en zijn niet eenvoudig door een technische innovatie te ondervangen. Deze gevoeligheden kunnen van nog groter belang zijn dan in deze visie is verondersteld.
- Alle innovatie is mensenwerk.

Dit mensenwerk vormt de kern van de activiteiten van TNO Informatie- en Communicatietechnologie. overheid.toekomst is hier een voorbeeld van. Deze inspiratiebron, geschreven vanuit een ICT-perspectief op hoe het openbaar bestuur er in de toekomst kan gaan uitzien en welke kansen nieuwe toepassingen bieden, is een uitnodiging en uitdaging aan de overheid om samen met ons daadwerkelijk te innoveren met ICT.

De ontwikkelingsradar op de volgende bladzijde maakt het mogelijk de afzonderlijke onderwerpen in een samenhangend verband te plaatsen en lijnen voor de toekomst uit te zetten. De drie speerpunten zijn nu drie dimensies waarbinnen de onderwerpen zijn gepositioneerd:

Speerpunt 1

Intelligente tools en applicaties voor burgers en bedrijven

Dimensie: Burger/bedrijf - Overheid

Speerpunt 2

Onderling afgestemde informatieprocessen

Dimensie: Decentraal – Centraal

Speerpunt 3

Sociale en organisatorische innovaties

Dimensie: Bottum up – Top down

Ook speelt de dimensie tijd een rol in de ontwikkelingsradar. De onderwerpen die in het centrum staan, liggen in de tijd dichterbij dan de onderwerpen die in de middelste of buitencirkel op de radar zijn geplaatst.

TNO Informatie- en Communicatietechnologie helpt bedrijven, overheden en (semi-)publieke organisaties succesvol te innoveren met ICT. Hierbij staat waardecreatie voor de klant centraal. Naast technologie worden waar nodig de gebruikersvriendelijkheid, financiële onderbouwing en bedrijfsprocessen meegenomen.

Door een onafhankelijke positie, dieptekennis en een multidisciplinaire aanpak van het gehele innovatieproces draagt TNO in belangrijke mate bij aan de concurrentiekracht van bedrijven en organisaties.

overheid.toekomst is geschreven door Marc van Lieshout en Annemieke de Korte, met medewerking van Valerie Frissen, Noor Huijboom en Paul Oude Luttighuis.

Met dank aan Auke van Dijk (Raad voor het Openbaar Bestuur), Joeri van Steenhoven (Nederland Kennisland), Marcel Thaens (Universiteit van Tilburg) en Johan van Wamelen (Centrum voor Publieke Innovatie) voor hun bijdrage aan de toekomstbeelden.

TNO Informatie- en Communicatietechnologie
Postbus 5050
2600 GB Delft
www.tno.nl/ict

T 015 285 70 00
F 015 285 7057

info-ict@tno.nl

€ 20,15

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

© 2005 TNO

overheid.toekomst is een visie van
TNO informatie- en Communicatietechnologie,
met de ambitie om vanuit een 'vrije blik van
buiten' toekomstbeelden voor het openbaar
bestuur te schetsen. Deze publicatie maakt
deel uit van de serie visies waarin TNO met
concrete voorbeelden wil laten zien wat ICT
in een sector kan betekenen. Het biedt
organisaties die binnen het openbaar bestuur
een rol vervullen een kader voor visie- en
strategievorming voor het benutten van ICT
en een inspiratiebron voor product- en
dienstontwikkeling.



TNO | Kennis voor zaken