

Uitbesteden? Wat brengt de toekomst...

Vier scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven



Uitbesteden? Wat brengt de toekomst ...

Scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven in 2015

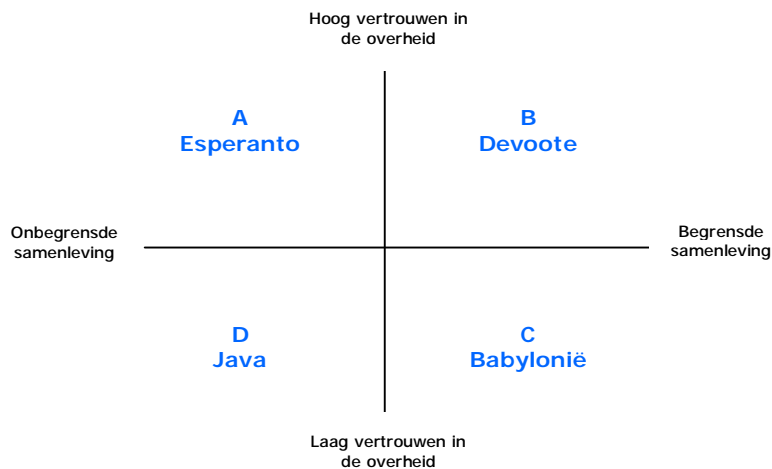
Bedrijven in Nederland wisselen veel informatie uit met de overheid. Enerzijds gaat het om wettelijke informatieverplichtingen voor bedrijven, zoals aangiften, aanmeldingen en statistieken. Anderzijds hebben bedrijven ook zelf belang bij het verkrijgen van bepaalde informatie van de overheid. Denk aan folders, richtlijnen en plannen. Daarnaast kunnen bedrijven transacties met de overheid uitvoeren, zoals het aanvragen en verlenen van vergunningen.

Vandaag de dag worden steeds meer gegevens op een elektronische wijze uitgewisseld tussen bedrijven en de overheid. Bedrijven kunnen diverse intermediaire organisaties inschakelen om daarbij te helpen. Voorbeelden zijn het (gedeeltelijk) uitbesteden van de administratie en het laten doen van aangiften omzet-, loon- en/of inkomstenbelasting door een accountant of de vergunningaanvraag door een aannemer of architect.

Vanuit de Universiteit Twente wordt momenteel onderzoek verricht naar de rol en positie van intermediairs bij de verdere vormgeving van de elektronische overheid. Samen met vertegenwoordigers vanuit de overheid, intermediaire dienstverleners en (koepels van) individuele bedrijven hebben we daarvoor toekomstscenario's ontwikkeld. Een beschrijving van de scenario's vindt u in deze flyer.

De vier scenario's schetsen mogelijke samenlevingen in 2015 en de plaats van de intermediair daar binnen. Bij elk scenario beginnen we met een beschrijving van de inrichting van de samenleving. Vervolgens kijken we bij elk scenario naar de strategische positie van de intermediair: welke rol is voor de intermediair weggelegd bij (de levering en of afhandeling van) e-overheidsdiensten voor bedrijven? Ten slotte kijken we naar de positie van bedrijven in het scenario: wat zijn voor bedrijven belangrijke consequenties van elk scenario?

Hieronder een schematische weergave van de scenario-assen met de bijbehorende scenariotitels.



De twee belangrijkste onzekerheden, dat wil zeggen die onzekerheden waarvan men vindt dat die de meeste impact op het intermediaire kanaal zullen hebben, zijn de assen waarlangs de scenario's zijn ontwikkeld. Deze zijn:

Verticale scenario-as – **vertrouwen in de overheid** (hoog of laag). De mate waarin de maatschappij (dit zijn zowel burgers als bedrijven) vertrouwen heeft in overheidsorganisaties (zoals gemeenten en provincies) en in de politiek. Men vertrouwt er op dat de overheid integer handelt en het beste met hen voorheeft.

Horizontale scenario-as – **inrichting van de samenleving** (begrensd versus onbegrensd). De wijze waarop de samenleving is vormgegeven en georganiseerd (veel losse of juist vaste verbanden). Het gaat hier zowel om de relaties tussen burgers en bedrijven onderling als om de relatie tussen burgers, bedrijven en de overheid.

Scenario A – Esperanto

Scenario-assen

Horizontale as: onbegrensde samenleving

Verticale as: hoog vertrouwen in de overheid

Inrichting van de samenleving in 2015

Nauwere Europese Samenwerking	<p>Het scenario 'Esperanto' schetst een onbegrensde samenleving. Alles is gericht op samenwerking, waarbij er sprake is van wisselende samenwerkingsverbanden. In Europees verband wordt tussen de verschillende lidstaten steeds nauwer samengewerkt op uiteenlopende beleidsterreinen. Burgers en bedrijven hebben een hoog vertrouwen in de overheid, zijn volgzzaam en tegelijkertijd ook afhankelijk van de overheid. De maatschappij is op zoek naar innovatie om tot een meer duurzame samenleving te komen. Verschillende nieuwe vormen van duurzame energie worden ontwikkeld en ingezet om het leefmilieu te verbeteren. De groei van het aantal allochtonen leidt tot een toenemende culturele diversiteit. Er is sprake van een groot personeelstekort bij de overheid. De overheid wordt geconfronteerd met een grote groep oudere medewerkers (babyboomers) die met pensioen gaan. Daarnaast is het werken bij de overheid ook niet in trek. Globalisering is goed voor de Nederlandse open economie. Vooral voor typische Hollandse producten en diensten blijkt een steeds grotere internationale afzetmarkt te bestaan. Er is wereldwijd sprake van een gestage groei van het internetgebruik. Technologie is steeds meer geïntegreerd en vanzelfsprekend geworden in het dagelijks leven van steeds meer mensen. Esperanto schetst een wereld met open standaarden waarbij iedereen dezelfde taal kan spreken. Veiligheid staat hoog op de politieke agenda. Veiligheid gaat boven privacy.</p>
Hoog vertrouwen in de overheid	
Duurzame samenleving	
Toenemende culturele diversiteit	
Personeelstekort overheid	
Globalisering	
Gestage groei internetgebruik	
Open standaarden	
Veiligheid boven privacy	

Strategische positie van de intermediair in het scenario

Intensiveren van de relatie met de overheid	<p>De intermediair heeft in dit scenario de neiging om de relatie met de overheid verder te intensiveren. Hij kruipt als het ware dichterbij de overheid toe. Op deze wijze wil de intermediair zijn bestaansrecht veiligstellen. De vertrouwensband met de MKB-er/klant is er nog wel, maar de relatie met de overheden is versterkt en heeft een zakelijk karakter. De intermediair realiseert vooral voor de overheid een substantiële kostenbesparing door als 'co-producent' van elektronische overheidsdiensten op te treden. Dit geldt zowel voor het ontwerp, de bouw, de introductie als het onderhoud van de specifieke diensten. Op grond van hun informatie- en netwerkpositie zijn intermediairs goed in staat om de dienstverlening van de overheid op maat aan te bieden. Hierdoor bieden zij de mogelijkheid om de kosten van overheidsdiensten te verlagen. Intermediairs gaan samenwerkingsverbanden aan met verschillende overheden.</p> <p>Omdat de wereld bestaat uit veel wisselende samenwerkingsverbanden, is het bedrijf van de intermediair zelf degene die zich waarschijnlijk toch wel op één of andere manier probeert te specialiseren, vormen van vergelijkbare groepen gaat zoeken. Er is behoefte aan een sterke(re) band met 'de koepel' om de markt te beheersen. Dit geldt zowel voor de relatie van de intermediair met de overheid als met andere (groepen) intermediaire aanbieders.</p>
'co-producent' van e-overheidsdiensten	
Samenwerkingsverbanden met overheden	
Intermediairs gaan zich specialiseren, vormen van vergelijkbare groepen zoeken	

Positie van bedrijven in het scenario

Bedrijven verlangen een op maatgerichte dienstverlening	<p>Bedrijven (en ook burgers) zijn niet meer in één groep te vatten, maar hebben zich georganiseerd rond verschillende (maatschappelijke) thema's. Bedrijven verlangen van de overheid een op maatgerichte (elektronische) dienstverlening, gericht op hun producten- en/of dienstenaanbod. Ook verlangen zij van de overheid dat deze snel, adequaat anticipeert op veranderingen in de maatschappij.</p>
---	--

Scenario B – Devoot

Scenario-assen

Horizontale as: begrensde samenleving

Verticale as: hoog vertrouwen in de overheid

Inrichting van de samenleving in 2015

Transparantie als gemeengoed

De overheid is als werkgever erg in trek

Private marktpartijen hebben hun 'machtspositie' verloren

De samenleving is sterk vergrijsd

Veel draagvlak voor een duurzame samenleving

Windpark in de Noordzee

Verdere digitalisering van de maatschappij

Meer blauw op straat

Het scenario 'Devoot' schetst een begrensde samenleving die gericht is op eigen belang. Transparantie wordt als gemeengoed beschouwd. Burgers en bedrijven zijn volgzzaam en tegelijkertijd ook afhankelijk van de overheid. Burgers hebben een hoog vertrouwen in de overheid. Hierdoor is er niet langer behoefte aan een ombudsman. De overheid is als werkgever erg in trek en heeft geen enkele moeite om haar vacatures te vervullen. Daar staat tegenover dat de marktpartijen aan vertrouwen juist hebben ingeboet. Als gevolg van de kredietcrisis hebben private marktpartijen hun 'machtspositie' verloren. Daarnaast worden veel bedrijven geconfronteerd met de negatieve gevolgen van het opheffen van handelsbelemmerende maatregelen door de Europese Unie in 2013. De behoefte van de maatschappij aan regulering en overheidsingrijpen is sterk toegenomen. De Nederlandse samenleving is sterk vergrijsd. Dit heeft allerlei consequenties, met name voor de bekostiging en instandhouding van ons sociale- en zorgstelsel, de oudedagsvoorziening en woonbehoefte. Er is veel draagvlak voor beleid om te komen tot een duurzame samenleving. De overheid besluit met de inkomsten van de succesvolle verkoop van genationaliseerde banken tot de aanleg van een windpark in de Noordzee. Net als de economie is ook de technologische ontwikkeling sterk toegenomen. De Nederlandse overheid en de Europese Commissie zetten steeds meer in op een verdere digitalisering van de maatschappij. Burgers vragen om meer blauw op straat. Zij voelen zich steeds vaker onveilig in hun eigen woonomgeving.

Strategische positie van de intermediair in het scenario

Netwerkpositie wordt slechter

Minder snel een gesprekspartner voor de overheid

Klantvertrouwen is belangrijk in het scenario devoot. Marktpartijen hebben gefaald, die zijn niet meer betrouwbaar. De netwerkpositie van de intermediair, de relatie met de klant, de overheid en met andere marktpartijen, wordt slechter. In ieder geval moeizamer. De intermediair zal ook veel minder snel een gesprekspartner zijn voor de overheid. De overheid kan namelijk zelf ook de markten gaan bedienen. Waarom zou zij met intermediairs om tafel gaan zitten? Dat kost tijd, en zij kan het ook heel goed zelf regelen. Bij de intermediairs ligt daarom de uitdaging dit vertrouwen te overtreffen zodat de MKB-ers/klanten de overheid dwingen met specifieke intermediaire groepen samen te werken.

Aangaan van convenanten door de belangengroepen van intermediairs met de overheid

Strategische alliantie

De focus voor de intermediair ligt in dit scenario vooral op het aangaan van convenanten door de belangengroepen van intermediairs met de verschillende overheden. De uitvoerende intermediairs worden dan gezien als verlengstukken van de overheid die moeilijk onder deze situatie uitkomt. De intermediairs verstevigen hun positie alleen wanneer zij als 'blok' opereren. Strategische alliantie (samenwerken aan een strategisch doel) is het sleutelwoord voor succes.

Positie van bedrijven in het scenario

Positie van marktpartijen is sterk afgezwakt

Bedrijven zijn minder in trek als werkgever

Marktpartijen krijgen het in dit scenario zwaar te verduren. Hun positie in de samenleving is sterk afgezwakt. Burgers hebben geen vertrouwen meer in het optreden en functioneren van de marktpartijen. Veel burgers zijn van mening dat met name banken en verzekeringsmaatschappijen, door hun werkwijzen en handelen, verantwoordelijk zijn geweest voor de wereldwijde financiële crisis. Bedrijven zijn ook steeds minder in trek als werkgever.

Scenario C – Babylonië

Scenario-assen

Horizontale as: begrensde samenleving

Verticale as: laag vertrouwen in de overheid

Inrichting van de samenleving in 2015

Laag vertrouwen in de overheid

Recessie en sterke toename werkloosheid

EU-verdrag wordt bij referendum verworpen

Geen mondiale aanpak

Protectionisme viert hoogtij

Grijs is aan de macht

Poldermodel stort als een kaartenhuis in

Overheid is geen dienstverlener, maar handhaver, bewaker

Het scenario 'Babylonië' schetst een samenleving die begrensd is en waarin burgers en bedrijven een laag vertrouwen in de overheid hebben. Dit gebrek aan vertrouwen heeft rechtstreeks invloed op de economische ontwikkeling. De economie komt in een recessie en de werkloosheid neemt in snel tempo fors toe. In belangrijke mate is dit het gevolg van de kredietcrisis en het falende overheidsbeleid. Het EU-verdrag (grondwet) wordt bij referendum verworpen. Er heerst een bepaald cynisme tegenover een mondiale aanpak. De burger heeft behoefte aan kleinschaligheid en is vooral georiënteerd op de eigen regio in plaats van Europa, laat staan de wereld. De Nederlandse economie lijdt onder de explosieve groei van nieuwe economieën als China en India. Handelsbelemmerende maatregelen worden door de overheid ingevoerd. Protectionisme viert hoogtij. Grijs is aan de macht. Zowel in de politiek als in de samenleving. Veel ouderen gaan zich in groepsverband organiseren en beschermen hun eigen belang. Het poldermodel stort als een kaartenhuis in. Niet langer wordt consensus nagestreefd, maar elke groep behartigt voortaan zijn eigen belangen. Ook het sociale zekerheidsstelsel wankelt, mede als gevolg van de toegenomen kosten die gemoeid zijn met de vergrijzing. De overheid is geen dienstverlenende overheid, maar vooral een handhaver, bewaker. Zij is meer een partij die de onderhandelingsruimte tussen de verschillende 'blokken' (groepen burgers en bedrijven) in de samenleving reguleert, die blokkenoverstijgende belangen behartigt.

Strategische positie van de intermediair in het scenario

Verstevigen van de positie door als blok te opereren

Nieuw business model

De intermediairs verstevigen hun positie alleen wanneer zij als een blok opereren. Dit betekent dat intermediairs een compleet nieuwe positie verwerven. Voor intermediairs geldt dat een nieuw business model opgesteld moet worden, want met de huidige bedrijfsstrategie kunnen zij niet aan de vraag van de klanten voldoen.

Koepelorganisaties als vertegenwoordiger van groepen intermediairs

De koepelorganisaties van (groepen) intermediairs kunnen zich het best ontwikkelen van overleg-/consultatiepartner naar die van onderhandelingspartij, als vertegenwoordiger van groepen intermediairs in onderhandeling met andere marktgroeperingen.

Strategische alliantie

Op de korte termijn zullen de fusiemogelijkheden met andere koepels in kaart gebracht worden, strategische alliantie (samenwerken aan een strategisch doel) is het sleutelwoord voor succes.

Positie van bedrijven in het scenario

Bedrijven zijn sterk intern gericht

Maatwerk leveren

Bedrijven zijn sterk intern gericht en kijken weinig over de eigen bedrijfsmuren heen. Lokaal en intern gericht werken staan steeds meer centraal. Nederland is de belangrijkste en in sommige bedrijfstakken de enige afzetmarkt. Doordat er steeds meer machtsblokken in de samenleving ontstaan, met elk andere belangen, wordt van bedrijven gevraagd om steeds meer maatwerk te leveren. Op hun beurt vragen bedrijven van de overheid en intermediaire partijen ook maatwerk.

Scenario D – Java

Scenario-assen

Horizontale as: onbegrensde samenleving

Verticale as: laag vertrouwen in de overheid

Inrichting van de samenleving in 2015

Moreel failliet van de overheid

Nepotimisme

Compleet wantrouwen van burgers in de overheid

Arbeidsmobiliteit is internationaal sterk toegenomen

Er ontstaan steeds meer e-communities

Groter beroep op zelfredzaamheid

Zonne-energie neemt een grote vlucht

Terugtrekkende overheid

Het scenario 'Java' schetst een samenleving waarin er sprake is van een moreel failliet van de overheid, ingegeven door een omvangrijk corruptieschandaal in 2009 en de daarop volgende val van het kabinet Balkende IV in 2010. Er is sprake van nepotimisme. De economische motor is volledig tot stilstand gekomen. Er is totaal geen besluitvorming meer. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er sprake is van een compleet wantrouwen van de burger in de overheid. De burgers hebben eigenlijk alleen nog vertrouwen in zichzelf. De arbeidsmobiliteit is internationaal sterk toegenomen. Buitenlandse werknemers zijn inmiddels een vertrouwd verschijnsel geworden in de Nederlandse samenleving. Verschillende ICT-toepassingen stellen de burgers in staat om zich op een andere wijze te mobiliseren en/of te organiseren. Je ziet dat er steeds meer e-communities ontstaan, die de nieuwe zuilen van de maatschappij vormen. Door het slechte economische klimaat wordt een groot beroep gedaan op de zelfredzaamheid van mensen, zowel in de privé- als werksfeer. De maatschappij is op zoek naar innovatie om tot een duurzame samenleving te komen. Zonne-energie neemt een grote vlucht. Er is sprake van een terugtrekkende overheid. De overheid concentreert zich nog slechts op een aantal fundamentele thema's (veiligheid en defensie). Stukken van de overheid worden overgenomen door de markt. Taken die eerst bij de overheid lagen, maar waar we geen vertrouwen in hebben dat de overheid deze uitvoert, gaan we als maatschappij (burgers en bedrijven) zelf doen.

Strategische positie van de intermediair in het scenario

Groot klantvertrouwen in de intermediair

Zorgen voor zekerheid en financiële risicoafdekking voor de klant

De intermediair probeert (e-)communities aan zich te binden

Het klantvertrouwen in de intermediair is groot, althans groter dan het vertrouwen dat klanten hebben in de overheid. De klantwaarde zit hem met name in het feit dat de intermediair kan zorgen voor zelfzekerheid en financiële risicoafdekking voor de klant. Bedrijven (en ook burgers) zullen toch 'zaken' moeten doen met de overheid, in ieder geval met de overheid communiceren. De klassieke verzuiling is er niet meer, de samenleving bestaat uit verschillende (e-)communities, die veel sneller uit elkaar vallen en weer nieuwe groepen/verbanden vormen. Het is voor de intermediair dus belangrijk om goed naar de doelgroep te kijken en om te proberen om (e-)communities aan zich te binden. Daarnaast is de loyaliteit veel minder; burgers en bedrijven zullen veel eerder switchen van intermediair, waarbij niet alleen het kostenaspect een rol speelt.

Korting bij afname van meerdere pakketten van dienstverlening

De klant heeft behoefte aan zekerheid over met wie hij zaken doet. Om de klant aan zich te (blijven) binden zal de intermediair korting kunnen geven bij afname van meerdere pakketten van dienstverlening of *rewards* bij het aanbrenge van nieuwe klanten. We hebben het hier dan eigenlijk over een bepaald bonussysteem (AirMiles).

Positie van bedrijven in het scenario

De zelfredzame burger heeft marktpartijen niet langer nodig

Alles is gericht op kostenbesparing

Burgers zijn zelfredzaam en hebben eigenlijk alleen nog vertrouwen in zichzelf. Door de zelfredzaamheid zijn burgers goed in staat om zelf dingen te organiseren, hiervoor hebben zij marktpartijen niet langer nodig. De economie is volledig tot stilstand gekomen. Veel bedrijven en overheidsorganisaties zijn alleen nog maar bezig met het afstoten van werkzaamheden en reorganisaties. Alles is er op gericht om kosten te besparen. Wel is het zo dat private marktpartijen sterker in de schoenen staan als het gaat om zelforganisatie en regulering.