

Bijlage 2 Interviews

Beste lezer,

Bij de samenvattingen van de interviews in deze bijlage hoort een korte leeswijzer en disclaimer. In de beperkte tijd is er door het onderzoeksteam en de diverse respondenten geprobeerd om een leesbaar stuk te maken van al de gehouden interviews. Ze bieden namelijk erg veel inzicht hoe 'het veld' ervaren/gezien wordt door de diverse 'spelers'. Zowel door korte doorlooptijd als door de vertrouwelijkheid van bepaalde interviews is het aantal vrij te geven interviews beperkt. De relevante informatie die verkregen is uit alle interviews is uiteraard wel, maar niet expliciet, meegenomen in dit rapport.

We zijn erg verheugd u een indruk te kunnen geven van het interviewmateriaal doordat een aantal interviews vrijgegeven zijn. Het zijn allemaal redelijk inhoudelijke gespreksamenvattingen en de terminologie is daarom wellicht niet voor iedereen even duidelijk. Mochten er daarom om wat voor reden dan ook bepaalde zaken niet of niet duidelijk genoeg overkomen, bieden we hiervoor bij voorbaat onze excuses aan.

2.1 C. Franke

Interview met:	C. Franke
Functie:	Voormalig Lid Raad van Bestuur CWI
Datum interview:	23 maart 2010

Dominantie in ketens

Franke noemt het respectievelijk de horizontale samenwerkingsverbanden. Burgers en bedrijven zijn het zat dat er geen gegevens worden gedeeld. Dat je bij organisatie 1 het verhaal vertelt waarna je dossier naar organisatie 2 wordt gestuurd. En bij organisatie 2 vragen ze rustig weer naar je gegevens en kan je het hele verhaal opnieuw vertellen.

Meebewegen met anderen

Overheden moeten zich volgens Franke buitengewoon bewust zijn van het feit dat je mee moet met de beweging van anderen. "Het is geen waardevrije discussie als het om ICT gaat." Gebruikers zien dat het ergens anders ook kan. "Als overheidsorganisatie kan je denken dat die ICT-storm aan je voorbij gaat maar een dominante trend is dat er op allerlei aspecten hele snelle vorderingen worden gemaakt en je wordt als overheidsorganisatie en departement meegezogen in die ontwikkelingen. Je kan niet roepen: ik doet niet mee, want dat accepteren de klanten niet."

Rol van BZK

Een derde thema van Franke is de rol van BZK. In de hele operatie moet er worden gelet op de rol die BZK voor zichzelf wil definiëren. BZK vraagt vaak om een regierol. Als ze die hebben kunnen ze het niet waarmaken, redeneert Franke, want je kan wel regie gaan voeren, maar als de uitvoerders iets niet willen dan komt het er ook niet. Zij hebben de contacten met klanten, de contacten met burgers en bedrijven, zij doen de administratieve processen. "Regie, de manier waarop je wilt sturen op de toepassing van ICT, vraagt veel beleid bij de inrichting. En beleid in de zin van voorzichtigheid."

Denken in 'goedpaden'

De overheid is geneigd bij dit soort trajecten te denken in "goedpaden". Franke is op dit moment betrokken bij de implementatie en het werkend maken van twee basisregistraties. Hij zit in de Handelsregisterraad en is ketenmanager in de loonaangifteketen en daarmee (mede) verantwoordelijk voor de polisadministratie. Denken in "goedpaden" betekent dat je uitgaat van de gedachte dat de burger of het bedrijf bijvoorbeeld altijd alles op tijd inlevert, altijd de juiste gegevens verstrekt, etc. Een voorbeeld daarvan is een verhuizing. Veel burgers geven die op tijd door aan de GBA. Maar wat als die burger het niet doorgeeft aan het GBA omdat hij daar geen zin in en/of geen belang bij heeft?

Bij de loonaangifteketen en bij het handelsregister zie je, nu die registraties gaan werken, problematiek ontstaan die het gevolg is van het feit dat burgers en bedrijven zien dat die registraties gebruikt worden. Daar krijg je reacties op. Organisaties zie je worstelen met de vraag hoe ze hiermee om moeten gaan. Dat gebeurt bij basisregistraties, dat gebeurt bij ICT programma's, zo stelt Franke. Het ging altijd 'goed' tot de burger het kon zien. Men realiseert zich gewoon niet dat dingen verkeerd kunnen gaan.

Een PC is iets anders dan een rekencentrum

Een oneliner van Franke: 'een PC is iets anders dan een rekencentrum'. "Ik ben nu programmamanager voor de realisatie van het pensioenregister. Dat is een hele simpele website die ervoor zorgt dat iedereen al zijn pensioenaanspraken kan zien. Daarbij zijn 700 pensioenuitvoerders betrokken. Zestig procent van het werk zit in het rekencentrum (en dus niet in de bouw van de website), al die technische ellende. Het bouwen van die website is schat ik zo'n 25 procent van het budget. Die website, dat begrijpt iedereen, maar dat daar een wereld achter schuil gaat die gecontroleerd en beheerst moet worden (om te verzekeren dat de website het blijft doen), die heel lastig is, dat begrijpt men niet. Het is een soort ijsbergmodel. Beleidsmakers begrijpen dat ijsbergmodel niet. Die begrijpen niet dat infrastructuren, netwerken, standaarden, rekencentra en dergelijke ontzettend veel aandacht en tijd vergen."

Op de vraag waarom ze dat niet weten antwoordt Franke dat dat volgens hem te maken heeft met het feit dat er in deze wereld weinig mensen zijn die überhaupt eens een keer in een rekencentrum hebben gekeken, die zich überhaupt eens een keer hebben verdiept in de vraag 'hoe werkt dat dan allemaal?'. De aandacht is voor een belangrijk deel alleen maar gericht op het ontwikkelen. De kosten die komen als het systeem klaar is, wat je moet doen om er daarna voor te zorgen dat die infrastructuur er staat en er blijft staan en blijft werken, dat wordt bijzonder onderschat. De verhouding tussen ontwikkelkosten en beheerkosten is 1 op 10, dat is veel beleidsmakers en beslissers niet helder.

Let op hypes

Ik weet niet hoe dat komt, maar de IT kenmerkt zich door een onvoorstelbare hoeveelheid modeverschijnselen. Waar volkssammen achteraan rennen, daar van alles mee moeten. "Hoeveel mensen hebben jullie bijvoorbeeld in je omgeving die nu nog iets met Second Life doen?"

Hij noemt als voorbeelden van andere hypes vierde generatie talen, programmageneratoren, hulpmiddelen voor het automatisch genereren van applicaties op basis van formeel vastgelegde specificaties. "... en de overheid heeft de neiging om achter hypes aan te lopen."

Franke noemt social media, crowd sourcing, communities en Web 2.0 hypes. Op de vraag waarom sommige innovaties wel blijven bestaan antwoordt hij als volgt. "Omdat ze daadwerkelijk functionaliteit bieden waar je wat aan hebt. Internet heeft de wereld zeer fundamenteel veranderd. Op een veel fundamenteelere manier dan technologie als bijvoorbeeld vierde generatie talen of programmageneratoren dat gedaan hebben. Internet maakt interactiviteit gecombineerd met plaatjes en geluid mogelijk. Maakt transacties mogelijk. Daarmee is internet een heel fundamenteel soort infrastructuur, die bedrijfsprocessen in organisaties op zijn kop zet. Een voorbeeld: bij de introductie van de telefonie in de VS was het zo dat de telefoonabonnees verbinding met elkaar zochten door een juffrouw te bellen die dan op een schakelbord allerlei stekkers in slotjes stopten en op die manier kwam er verbinding. Er is toen een wetenschapper geweest die zei: als straks alle Amerikanen een telefoon hebben dan zit de helft van de Amerikaanse bevolking achter zo'n schakelbord. Toen hebben ze het de Amerikanen zelf laten doen door een draaischijf op de telefoon te maken. Die namen de functie van die juffrouw over. Wat wij doen met internet is precies hetzelfde. We laten burgers en bedrijven zelf hun eigen administratieve handelingen verrichten. Ik heb het volgende altijd geniaal gevonden: de Postbank met GiroTel. Dan betaalde ik vijf gulden per maand om het codeerwerk van de Postbank zelf te gaan doen. Vroeger kreeg je van die acceptgirokaarten, die vulde je in, stopte je in een envelop en die werden gecodeerd in een centrum. Wat bedacht de Postbank? Dat kunt u voortaan thuis doen. Dat is interessant. Daar moet u alleen voor betalen."

"We hebben internet bij het CWI ook voor dat soort toepassingen gebruikt. Wij riepen tegen klanten: u bent bij ons op kantoor en vult papieren formulieren in. Dat kunt u via het internet thuis doen, op het moment dat u dat uitkomt. Vroeger zat een klant van ons een uur bij een adviseur om een formulier voor de aanvraag WW in te vullen. Door het mogelijk te maken die aanvraag via het internet te doen kan de klant dat zelf thuis verzorgen. Daarmee had de adviseur minimaal ongeveer drie kwartier over. Die controleerde namelijk in maximaal 15 minuten de elektronische versie van dat formulier. Dat leverde 45 minuten per klant op. Wij hadden 600.000 klanten die in

2002 WW aan hebben gevraagd. Stel je voor dat de helft van die klanten dat elektronisch doet. Dan heb ik van 300.000 klanten 45 minuten adviseurstijd gespaard. Het lastige is wel dat een dergelijke besparing vaak direct leidt tot verlaging van je budget leidt (in plaats van tot extra inzet van adviseurs voor onze klanten)."

Social media en overheid

Verder is Franke van mening dat de overheid ver moet blijven van de sociale netwerken. Facebook, Hyves zijn zaken waar burgers zelf voor kiezen om daar met gelijkgestemden aan de slag te gaan. Een overheid moet veel gestructureerder het contact met burgers gaan inrichten. "Ik geloof er ook niks van dat je ongeclausuleerd als overheid over allerlei soorten beslissingen met burgers gaat communiceren. We hebben de afgelopen jaren een aantal van die proeven gezien rondom bijvoorbeeld inspraakprocedures. Dat moet je gestructureerd en goed gepland en goed georganiseerd doen. Ik geloof ook niet in initiatieven als ambtenaren die zich op internet gaan mengen in allerlei discussies (zoals die over de prik waardoor meisjes beschermd kunnen worden tegen baarmoederhals-kanker) en zo proberen die discussies te beïnvloeden. Blijf daar vooral weg van. De overheid moet zijn rol zuiver houden en zelf informatie verschaffen. Op eigen sites, al dan niet via portalen, Postbus 51 (dan wel postbus51.nl) vind ik daarvoor heel voor de hand liggend. Als overheid moet je naar mijn mening proberen om zo objectief mogelijk en waardevrij informatie te verschaffen."

Niet alles over ieder kanaal

De overheid moet heel bewust communicatiekanalen kiezen. Over de dilemma's rond dienstverlening geeft Franke aan dat bij CWI heel bewust voor een meerkanalen-strategie gekozen is. Sommige diensten kan je via het internetkanaal aanbieden, zoals algemene formulieren, denk aan het aanvragen van WW. Andere diensten moet je simpelweg op kantoor verlenen. Bijvoorbeeld een bemiddelingsgesprek met iemand die zegt: ik ben na 30 jaar timmeren ontslagen en eigenlijk wil ik geen timmerman zijn maar iets anders. Als je veel klanten hebt stuur je er op dat de zelfredzame klanten je diensten via het internet afnemen. Zo hou je ruimte over om met andere klanten een-op-een in gesprek te gaan.

De overheid moet goed nadenken over de vraag welk kanaal ze wil gebruiken om bepaalde boodschappen neer te zetten. "Je moet niet mee willen gaan in het gedrag wat anderen vertonen op wie je graag wilt reageren." Als iemand een website heeft waarop diegene protesteert tegen de vaccinaties, dan kunnen de specialisten van het ministerie van het VWS daar wel op posten en zeggen dat het onzin is, maar daarmee bereik je je doelgroep niet.

De overheid moet verder geen "vriendjes" met de burger willen zijn; de overheid heeft een aparte rol. "Bij netwerksites gaat het om vriendjes. Stel je voor: ik zit met de lokale inspecteur van de belastingdienst in de community. Dat is fantastisch. Ik ga kijken of ik wat met hem kan regelen. Dat kan niet. Dan val je als vertegenwoordiger van de overheid uit je rol."

Standaardiseren

Franke begrijpt niet dat in Den Haag 12 departementen allemaal hun eigen PC's kopen. Al kopen ze dezelfde PC's dan hebben ze waarschijnlijk allemaal een verschillende desktop. DWR gaat veel te langzaam. Er wordt teveel naar draagvlak gezocht in plaats van simpele knopen door te hakken. Standaardiseren op simpele dingen kan je heel snel doen meent Franke en moet je rigoureuus aanpakken.

Bij CWI hebben we bij de transitie van Arbeidsvoorziening naar CWI alles wat we hadden weggegooid en opnieuw gebouwd. "Wat er stond was of niet meer van deze tijd, dan wel sloot het niet meer aan op de (eisen vanuit de) nieuwe bedrijfsprocessen".

"Bij CWI was ik in de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor ICT. Toen de beslissing viel om alle bestaande PC's te vervangen heb ik (op aangeven van mijn directeur ICT) besluiten genomen over

hoe die er uit zag (zowel qua hardware, maar met name qua software). Het klinkt simpel, maar heeft een heleboel gedoe opgeleverd. Dat had met name te maken met het feit dat er sprake was van een onvoorstelbare wildgroei aan "desktop-toepassingen", die door mijn besluit allemaal uitgefaseerd werden. Toen men eenmaal het effect op de beheerkosten en op de uitwisselbaarheid van gegevens zag, zag ik wat monden open vallen: 'oh zo kan het ook'."

Een voorbeeld over het toepassen van standaards. Ik ben programmamanager voor het pensioenregister. Het pensioenregister gebruikt DigiD, de overheidsservicebus, de webrichtlijnen en gaat aansluiten op de Persoonlijke Internetpagina. Daarmee heb ik vanuit het pensioenregister bijna het complete NUP al te pakken. In korte tijd heb ik mijn stuurgroep ervan overtuigd dat we over een aantal dingen niet meer gingen nadenken, maar dat die al bedacht waren. Voor DigiD had men zelf al gekozen, maar die andere drie standaards kende men (nog) niet."

"Mijn achterban bij het pensioenregister bestaat uit de pensioenfondsen. Dat zijn private partijen. Daar kun je leuke discussies mee voeren. Toen ik bijvoorbeeld voorstelde om de overheidsservicebus toe te passen was de eerste reactie: 'wij willen geen netwerk van de overheid'. Ik legde uit: 'het is geen netwerk, maar een set standaards'. Reactie: 'Ook dan willen we het niet, het zijn namelijk standaards van de overheid'. Ik vertelde wat die standaards waren. Reactie: 'oh die standaards gebruiken we zelf ook, die willen we graag toepassen'."

In het algemeen leidt niet-standaardiseren tot onnodig hoge kosten en tot problemen met interoperabiliteit en uitwisselbaarheid.

Rol van BZK en het voeren van regie

DWR is in principe een goed initiatief, het gaat alleen te langzaam. Versnelling is nodig, maar dan kom je weer op het dilemma over de rol van BZK en het voeren van regie.

"De kernvraag is altijd: wie gaat het afdwingen? Wat een heel effectief besturingsmechanisme is geweest is de speciale SG Roel Bekker voor de VRD. Die heeft ontzettend veel macht gekregen om met name de personele formatie van departementen in de hand te houden."

Het helpt enorm, een ambtenaar die een bepaald programma draait en een politieke ingang heeft – een e-Envoy, zoals ze die in het Verenigd Koninkrijk hebben aangesteld (voor de bevordering van de e-overheid).

BZK moet die rol niet nemen volgens Franke. "Er zijn twee redenen om dat niet te willen. Er is namelijk geen departement dat accepteert dat een ander departement over zijn zaken regie voert. De tweede reden is dat regie voeren al snel veel te gedetailleerd gebeurt. Voor mij is regie voeren in de kern heel simpel. Je ontwikkelt een beeld van hoe de inrichting van de informatiehuishouding van de overheid er op hoofdlijnen uit zou moeten zien. Dat beeld beschrijft bijvoorbeeld basisregistraties, een aantal standaards, een aantal netwerk- en authenticatievoorzieningen en mogelijk een aantal portalen. Eigenlijk ligt dat plaatje al vast in het NUP.

Je kunt de implementatie van dat beeld aan andere partijen (de uitvoerders) overlaten. De uitvoerders zijn namelijk eigenaar van hun primaire proces, daar zijn ze zelf verantwoordelijk voor en daaromtrent maken ze hun eigen keuzes, mede gebaseerd op hun frequente contacten met burgers en bedrijven.

Een regievoerder kan dan toetsen of de verschillende implementaties (nog) passen in het voornoemde beeld. En waar de implementatie te traag lijkt te gaan kan hij bezien of hij dat kan helpen versnellen."

Als de CIO zijn rol goed speelt dan zou hij dit moeten doen. En als het niet gaat zoals het moet? "Dan moet hij zeggen, eerst in een vriendelijk gesprek, jij houdt je niet aan een aantal gedragsregels die we hebben afgesproken of aan architectuurplaten." "Uiteindelijk moet zo'n CIO de bevoegdheid hebben om te escaleren, anders blijft het een tandeloze functionaris.

Dienstverlening naar de klant

Een prachtig voorbeeld vindt Franke de Belastingdienst, die het horizontaal toezicht heeft ingevoerd. Als binnen het loonheffingsproces inhoudingsplichtigen iets niet doen of iets fout doen dan wordt er niet gebeld met 'u krijgt een boete of aanslag', maar er wordt verteld 'u heeft misschien een probleem, kunnen wij u helpen'.

"Dat heeft een effect op het gedrag van klanten wat onvoorstelbaar is. De Belastingdienst kiest dus heel bewust voor het uitgangspunt dat 'het overgrote deel van de klanten helemaal niet wil frauderen, niet wil rommelen, maar het af en toe wel moeilijk vindt'. Daar gebruikt de Belastingdienst hulpmiddelen als de Belastingtelefoon voor en de klantcontactfunctionaris voor bedrijven. De inzet van dergelijke middelen leidt tot een grote kwaliteitsverbetering een enorme afname van het aantal disputen en geschillen."

Klantvriendelijkheid

Dit raakt de vraag of de overheid een menselijke aanpak moet kiezen. Franke heeft weer een voorbeeld. "Het UWV heeft, evenals een aantal gemeenten, een procedure ingevoerd die behelst dat als burgers zich wenden tot de organisatie met een klacht of een probleem, je eerst met ze belt dan wel ze eerst in persoon spreekt voordat je de klacht in behandeling neemt. Dat levert geweldige resultaten op. Een groot deel van de klachten en bezwaren gaat van tafel. En in de overige gevallen weet de betrokken organisatie waar de klant precies mee zit."

Klantvriendelijkheid met behulp van ICT

Een voorbeeld: Minister De Jager heeft rond een aantal belastingmiddelen een nieuwe incasso- en boetesystematiek toegepast. Die systematiek gaat er vanuit dat de burger wel eens een fout maakt.

"Als je de wegenbelasting bijvoorbeeld eens te laat betaalt, krijg je de eerste keer een keurig briefje 'u heeft de belasting te laat betaald'. U heeft de afgelopen 4 kwartalen wel op tijd betaald en daarom krijgt u geen boete'. Geweldig. 'Als u de volgende keer weer te laat betaalt, dan krijgt u die boete wel'. Dat past men inmiddels bij de BTW ook toe. Geweldig vind ik dat. Dat betekent dat je dus mensen beloont; die denken: goh, ik heb het een aantal maanden goed gedaan en dan maak ik een keer een vergissing, en dan blij ik krediet te hebben bij de overheid en krijg ik niet onmiddellijk een boete. Dat leidt ertoe dat bedrijven er naar gaan streven om voortdurend 4 kwartalen achter elkaar BTW te betalen, want dan houden ze dat krediet, zodat als ze een keer te laat zijn vanwege omstandigheden dat ze dan geen boete krijgen."

Dienstverlening of handhaven

Weer een voorbeeld uit de wereld van de Belastingdienst: :

"De belastingdienst heeft klantcontactfunctionarissen voor inhoudingsplichtigen. Die gaan elke paar maanden bij de grote partijen op bezoek en bespreken daar actuele zaken, zoals 'meneer, er komt een wetswijziging aan, bent u daarvan op de hoogte'. Dat werkt als een trein."

Communicatiekanaal kiezen

Franke noemt nu het voorbeeld van de Sociale Verzekeringsbank omdat zij hun callcenters aan het afschaffen zijn. De SVB heeft twee groepen klanten: mensen die alles via internet regelen en dat prettig vinden en mensen die dat niet begrijpen of lastig vinden, waardoor ze persoonlijk te woord worden gestaan. Op kantoor, of de SVB zet een bus in.

"Het gaat er om dat je niet alle diensten via alle kanalen aanbiedt. Het telefoniekanaal lijkt voor de SVB helemaal niet interessant. Voor het CWI was het telefoniekanaal cruciaal, heel veel klanten hebben behoefte aan direct en kort contact. Het gevolg daarvan was wel dat heel veel van onze adviseurs overdag door klanten werden gebeld. Ik heb een afspraak om tien uur maar ik kan pas om half elf, kan ik het verzetten? En ondertussen is de adviseur met een andere klant in gesprek 'ik heb hier een baan voor u, hoe kunt u daarop het best solliciteren?'. Het is heel lastig als je dan

gestoord wordt. Het callcenter van CWI handelde dat soort simpele vragen (zoals die over het verzetten van een afspraak) af. Je moet dus nadenken vanuit je bedrijfsvoering welke diensten je in welke kanalen zet en hoe je dat kanaal inricht. Dan personaliseer je pas echt."

Internet helpt voor de gestructureerde transacties, voor de minder gestructureerde vragen moet je verder gaan denken. Een paspoort kan je via internet aanvragen. Als je persoonlijke problemen hebt of over een vergunningsaanvraag wil praten dan heb je daar persoonlijk contact voor nodig. Geen gestructureerde vragen, maar het is ook geen conflict. Daar moet je een oplossing voor bieden.

Een ander voorbeeld. "Ik ben zelfstandig ondernemer en heb vorig jaar een BV opgericht. Je staat nog niet ingeschreven bij de KvK of er ploft een blauwe envelop op de deurmat. Zeven formulieren erin, voor VPBP, de BTW, de loonheffing, etc. Daar zit een algemeen formulier bij en specifieke formulieren. Dus ik begin dat algemene formulier in te vullen, met vragen als hoe heet uw onderneming etc.? Het tweede formulier: de BTW plicht. Dat begint met de vraag hoe heet uw onderneming? Ik had dat net allemaal ingevuld op dat andere formulier! Dat zijn dingen die burgers ontzettend irriteren."

Proactieve dienstverlening

Het kan voor burgers heel prettig zijn dat er bij organisaties een signaal wordt afgegeven als de burger mogelijk ook bij andere organisaties aan kan kloppen. Een burger maakt bijvoorbeeld wel gebruik van een uitkering, maar niet van bepaalde subsidies, waar hij wellicht aanspraak op kunnen maken "Waar het om gaat is dat je de burger actief attent maakt op een aantal diensten waar de burger gebruik van had kunnen maken."

Organisatie in ketens of in staande departementale organisaties

"Ik geloof niet in hele grote monolithische organisaties."

"Verder geloof ik in de wet van Nielen. Die zegt dat bij lineaire toename van functionaliteit een exponentiële toename van complexiteit plaatsvindt. Dus een organisatie die één taak uitvoert en er twee gaat uitvoeren kan vier keer zo complex worden. Dat betekent dat er wat mij betreft een soort natuurlijke grens is aan de omvang van organisaties."

Als je dat als uitgangspunt neemt dan is het onvermijdbaar dat je in het licht van het feit dat burgers en bedrijven samenhang willen in de dienstverlening tussen overheidsdienstverleners dat burgers en bedrijven dan verwachten dat de overheid zich in ketens gaat organiseren. Dat is ook niet gek. Ketens brengen alleen een heel vervelend besturingsparadigma met zich mee en dat is dat organisaties verticaal gestuurd worden en dat ketens horizontaal verbonden moeten worden. Dat betekent dat managers in die organisaties op een andere manier moeten gaan denken. 'Ik heb een baas die wil dat ik dit doe en ik heb een collega in de organisatie hiernaast en die wil iets heel anders'. Dat is het lastige dilemma waar managers binnen ketens mee te maken hebben. Dat zie je in de zorgketen, de onderwijsketen, de Suwi-keten, overal zie je dat sturingsdilemma opkomen. 'Ik heb een budget en dat moet ik voor vijf dingen gebruiken, maar mijn collega uit de organisatie hiernaast wil een zesde ding en dan kan ik één van die dingen niet meer die mijn baas van me wil'. Dat is lastig. Je hebt dan een besturingsconstruct nodig dat het mogelijk maakt dergelijke zaken bespreekbaar te maken, tussen de betrokken organisaties. ."

Keten de baas

Franke verwijst naar het rapport 'De keten de baas', dat de basis heeft gevormd voor de inrichting van het besturingsmodel voor de loonaangifteketen.

Hoe ziet dat eruit? "Een kernteam met bestuurders, die beslissingen nemen over zaken die de grenzen van hun eigen organisatie overstijgen. Onder het kernteam hebben we op operationeel niveau een heleboel zaken die door lijnmanagers met mandaat worden afgehandeld. Die kunnen dus niet meer iedere keer zeggen 'ik zit in die kramp tussen verticaal sturen en horizontaal

verbinden' maar 'ik heb het al geregeld met mijn collega'. Daar hoeft het kernteam zich niet meer druk over te maken.."

Samenvoegen van CWI en UWV met die uitvoeringsorganisaties en waarom zou een SVB op lange termijn nog zelfstandig moeten blijven voortbestaan?

Het is mogelijk dat de inrichting van ketens deze discussie overbodig maken. Een voorbeeld van iets dergelijk is gelegen in de uitvoering van de tewerkstellingsvergunning (TWV) door het CWI en de verblijfsvergunningen door de IND. Het bedrijfsleven vond het lastig dat ze voor een persoon wel een verblijfsvergunning kregen en dan elders een TWV moesten aanvragen of omgekeerd. IND en CWI hebben toen een gezamenlijk loket geopend waar de aanvraag kon worden neergelegd. Dat begon met één loket aan de voorkant, daar kwam het binnen, werd de aanvraag "in tweeën geknipt", naar twee organisaties verstuurd en dan kwam de uitkomst weer terug bij het loket. De IND kwam met een andere oplossing. Veel dingen konden bij het loket worden afgehandeld mits er een CWI'er aanwezig zou zijn die gemandateerd was om dat te doen. En dat is gedaan. De volgende vraag is of je een IND'er kan neerzetten die gemandateerd is om CWI beslissingen te nemen.

In het klantcontact zie je de integratie dus wel optreden, zo zegt Franke, maar dat hoeft niet noodzakelijkerwijs in de achterliggende organisaties. "Op een gegeven moment verwacht ik alleen dat die taak van die tewerkstellingsvergunningen wel eens langzaam maar zeker en heel natuurlijk naar de IND kan gaan."

Ook zijn er voorbeelden van ketensamenwerking rond reïntegratie waar mensen van CWI, UWV en gemeenten elkaars budgetten gebruiken om een klant naar een opleiding te sturen. "Dan stel je de klant centraal in je klantbehandeling in zo'n keten. Het betekent dus ook dat je organisatiemuren nog steeds wel overeind staan, maar dat je een handige manier van mandateren en toegang geven tot elkaar faciliteiten als het ware een virtuele organisatie creëert."

"Het begint heel simpel: mensen bij elkaar zetten. Daarna wordt het mandateren en daarna wordt het mandateren met toegang tot elkaars systemen. Daarna wordt het mandateren en budget verantwoordelijkheid krijgen. Maar dat is een heel langzaam proces en je ziet dan lokaal vanzelf een aantal werkvormen tot stand komen zoals ook in dat verhaal met het CWI en het IND."

Kortom: 2 aspecten die van belang zijn in ketens

"Het ene is het besturingsmechanisme dat horizontaal verbinden mogelijk maakt en wat de afstemming tussen verticale en horizontale belangen regelt. Een tweede is het feit dat je de betrokken organisaties helemaal niet samen hoeft te nemen. Je kan ze laten functioneren als een virtuele organisatie."

2.2 M. Frequin

Interview met:	M. Frequin
Functie:	DG Wonen, Wijken en Integratie
Datum interview:	31 maart 2010

Wat kan beter in de samenleving en welke rol vervult de overheid daarin?

Volgens Frequin kan er veel beter gaan in de samenleving met hulp van ICT. En de overheid moet daarin een actieve rol vervullen.

Enrichtingsverkeer of tweerichtingsverkeer?

De communicatie overheid – burger is een tweerichtingsverkeer. Maar om dat te realiseren moet je (tussen) stappen zetten. Het moet gaan om tweerichtingscommunicatie, vindt Frequin. Wij hadden bijvoorbeeld de discussie of je het belastingformulier digitaal kon maken. Als je bij de bank digitaal contact kan leggen dan zou je dat met de overheid ook moeten kunnen doen; was de stelling. En dat lukte ook. Maar toen wilden we verder. Als je weet dat de overheid over veel gegevens beschikt kan je ook de afspreken dat de overheid begint met het invullen van beschikbare gegevens in het digitale formulier. In die fase zit het proces nu en dat stelt hoge eisen aan de overheid. Frequin citeert zijn favoriete zin over de overheid: “De overheid mag niet twee keer hetzelfde vragen.” Als de burger wordt gevraagd voor 1 april zijn gegevens in te vullen en hij doet dit niet dan heeft de burger een probleem. Als burger zou je moeten kunnen zeggen ‘overheid als u mij om gegevens vraagt die u allang heeft dan heeft u een probleem, niet ik’.

“De kern is,” zegt Frequin, “hoe verloopt die dienstverlening tussen burger en overheid zo dat er niet alleen door de bril van de overheid wordt gekeken naar wat de burger allemaal doet, maar wat moet worden gedaan om het samenspel met de burger te verbeteren.” Echt tweerichtingsverkeer.

Communicatie

Communiceren begint met het verkrijgen van een makkelijke toegang tezamen met standaardisatie van begrippen en processen. Voor elektronisch betalen bijvoorbeeld heb je een toegangscode nodig en standaard begrippen en processen. Dit betekent onder andere dat niet naar elke oplossing gekeken moet worden door de bril van alleen de overheid, maar het betekent ook dat er moet worden gekeken of het de burger en de bedrijven ook past. Als de gegevens er al zijn, dan hoef je er toch niet naar te vragen? Als de overheid de burger naar de bekende weg vraagt en als je het als burger dan niet levert volgt er een boete. Dat moet je als burger, maar ook als overheid niet normaal vinden.

Frequin was in zijn vorige functie (DG Energie en Telecom) ook voorzitter van het Standaardisatiecollege, waar alle overheidspartijen aan tafel zaten. Daar hebben ze stap voor stap beslissingen genomen over standaarden. Het doel van het College was en is dat daar waar je over eens bent verklaar je tot standaard. Soms is er tijd nodig om ervoor te zorgen dat in een bepaalde uitvoeringsorganisatie een andere definitie kan hanteren van een begrip of een proces. Je moet je realiseren dat er aanpassingen nodig zijn om dit te kunnen bereiken en dat kost tijd en geld.

Standaardiseren werkt kostenbesparend

Het begrip inkomen is een lastige om te standaardiseren, omdat het zoveel definities kent. “Standaardiseren is een heel ingewikkeld proces blijkt dan, maar je moet het dan wel gaan doen.

Stap voor stap hebben we de zaken opgepakt en gezegd: dat wordt nu de standaarden." Bijvoorbeeld financiële rapportages: moet je rapporteren aan de overheid over jouw financiële situatie. "Dat kan je standaardiseren."

"En er waren flinke besparingen... ik heb de rekeningen nog even opgevraagd afgelopen week en we kwamen op enorme besparingen bij de overheid. Maar het kost wel eerst tijd en geld."

"Er zijn drie typen standaarden. Processenstandaarden, technische standaarden en begrippenstandaarden en alle drie zijn aan de orde." Alle drie zijn kostenbesparend. Frequin noemt het voorbeeld: "elektronisch factureren . Als 'alles elektronisch wordt gefactureerd'. dan gaan de kosten van een factuur van tientallen euro's naar 2 euro omlaag. Dus een flinke besparing. Maar daar moeten werkprocessen wel voor worden aangepast. En dat kost dus tijd en geld."

Standaardisatiecollege

"Het college heeft een instellingsbeschikking gekregen waarin de bevoegdheid is neergelegd dat dat college standaarden kan gaan voorschrijven. Dat moet je natuurlijk op een hele verstandige manier doen. Daarvoor hebben we naar eerdere ervaringen gekeken. Bijvoorbeeld: 'Hoe is ooit de container op die vorm gekomen' of 'De streepjescode is ooit begonnen in de jaren 70 bij de Albert Heijn. Dat heeft 30 jaar geduurd voordat het een wereldstandaard werd'. Dat moet je hier ook realiseren. Het kost tijd voordat het werkt."

Relatie overheid en burger

"Het is én én, én handhaven én dienstverlenen. De overheid moet kunnen optreden. Dus de handhavende overheid moet ook kunnen dienstverlenen en omgekeerd."

Handhavend. Frequin geeft het voorbeeld van het incassobureau, het Centraal Incasso Bureau (CIB), een van de succesvolle organisaties binnen de overheid. Die incasseert boetes en die worden digitaal betaald. Als je niet gelijk betaalt dan komt er een boete bovenop. "Alles liever dan dat, dus iedereen betaalt. Een vrij eenvoudige methode." Er zijn veel voorbeelden dat de overheid heel actief is in zijn handelen en de burger weet waar die aan toe is. Dat is effectief.

Dienstverlenend. Frequin: "Ik wil het liefste, als ik een kapvergunning wil hebben, kunnen mailen: 'Mag ik deze boom kappen?' 'Stuur u de foto maar op'. Ik stuur de foto op. 'Ja, ik zie dat de boom al dood is.' 'Hoezo?' 'Als de boom dood is hoeft u geen vergunning te vragen.' 'Dank u wel'. Zo zou de interactie met een ambtenaar moeten zijn, online en real-time.

"De grote vraag is namelijk: of je je werkrelatie zowel digitaal moet aanbieden en ook fysiek en op papier. Moet je een vier lijnen verbinding houden met de burgers in levende lijve, per brief, per telefoon en online? Dat is heel duur. Maar zo is het nog wel, de overheid heeft nog niet gedaan wat de banken gedaan hebben, namelijk zoveel mogelijk alles online en de andere lijnen stoppen. Dus dat maakt de overheid nog een relatief dure communicatiepartner."

Informereren (voorlichten)

"De overheid beschikt over informatie die relevant is voor het functioneren van burgers in de samenleving. Stel dat ik aan de kust woon en ik lees ineens in de krant dat er een zandplaat voor mijn deur wordt gelegd. Dan denk ik: 'ik had het niet vervelend gevonden als ik daar een berichtje over had gekregen'. Daar hoort voorlichting bij."

Wat móét beter in de samenleving in relatie tot deze thematiek om het Rijk ook zijn eigen positie te laten houden?

Het gaat erom, stelt Frequin, hoe dingen beter kunnen functioneren in de samenleving. Als de burger of een groep burgers dit zelf kan doen, is dat prima. Dienstverlening door de overheid, is reageren op de vraagstukken van burgers en handhaven tegelijk. Vuilstort voor de deur? Dan moet de gemeente daarop reageren met een oplossing om de vuilstort te voorkomen, bijvoorbeeld door

het grof vuil eerder en vaker op te halen. Die wisselwerking tussen gemeente en burger vindt Frequin belangrijk. Zowel de overheid als de burger zou actief moeten communiceren. De burger signaleert, de overheid anticipeert en andersom.

Social media

Frequin is een voorstander van het zichtbaar zijn van de overheid. De overheid moet en kan meedoen in het uitwisselen van informatie. "De vraag is met welk gezag, met welke titel en hoe doe je dat?" Als de burger een brief schrijft dan wordt deze beantwoord, de brief gaat omhoog, de organisatie in, en komt weer terug. "Ik zeg al veel langer tegen mijn mensen: als iemand een brief stuurt, stuur geen brief terug, maar bel ze eerst op en vraag: wat is er aan de hand? Of stuur een mailtje terug: 'Kunnen we even contact hebben, want ik begrijp dat u een probleem heeft?' In 90 procent van de gevallen verdwijnt het probleem van de brief. Zo neem je deel aan een gesprek als overheid."

Ambtenaar op de stoel van de politicus?

"Als het gaat om de politicus "gemeenteraadslid of het Kamerlid"; op de stoel van die politicus kan de ambtenaar nooit zitten.

Als het om de politicus "bestuurder" gaat, dan vraag ik van mijn mensen een inschattingsvermogen van wat kun je zelf wel en niet doen. En bij twijfel: leg je voor of check je?"

Als Frequin met anderen praat, via het net of aan tafel, dan is alles wat hij zegt in principe op het gezag van de huidige minister. Als hij zichzelf is, dan is hij ambtenaar of topambtenaar, als hij in de plaats van de minister ergens moet zijn dan houdt hij daar rekening mee, maar te allen tijde opereert hij in dialoog met de omgeving en moet afwegen wat hij wel of niet kan zeggen. De overheid mengt zich al in de maatschappelijke discussie en Frequin vindt dat iedereen geacht wordt inschattingsvermogen te hebben in wat hij wel of niet kan zeggen.

Onjuiste informatie op het net corrigeren

De RIVM bijvoorbeeld is tot de conclusie gekomen dat ze de werking van het internet medium heeft onderschat. Het vraagstuk was of het RIVM zich moest mengen in dat internet debat. Gemerkt werd echter dat hun professionaliteit niet de doorslag gaf in het antwoord. Dus toen werd het onvermijdelijk. Feiten en beelden liepen door elkaar heen. Dus dan mengt de overheid zich in het debat en vertelt wat er wel of niet aan de hand is, en vraagt er deskundigen bij. De overheid heeft zich te verantwoorden of het bijvoorbeeld hier veilig is of niet. Actief informeren gebeurt door het sturen van informatie. "Dat kan met een papieren versie maar ook digitaal."

Betrouwbaarheid van de overheid

"Ik zag een onderzoek van het SCP van hoe er naar de Nederlandse overheid, zowel regering als parlement, wordt gekeken. Daar staan we nog verrassend hoog in de Europese lijst. Wij komen natuurlijk van een heel gezaghebbend land van 'als de overheid het zegt is het waar'. We zijn nu met zijn allen in een soort schok aan het komen. Tot mijn verrassing staan we nog redelijk bovenaan."

Jongeren vertrouwen op Google

"Als je met jongeren gesprekken voert en dan vraagt: 'Weet je hoe dat zit?' Dan zeggen ze: 'Dat heb ik opgezocht op Google. Dus is het waar.' Ook in mijn onderwijstijd heb ik vele gesprekken gevoerd op scholen: 'Hoe leer je kinderen duiding te geven wat informatie is.' Het is waar dat informatie met een grote snelheid over de aarde gaat en dat het dan daarmee waarde krijgt. Maar iedereen zoekt toevallig wel in die informatie wat hij wel of niet zelf vindt. Als iemand een stekende

linkerteen heeft, dan gaat hij dat googlen, 'wat kan het zijn?'. Dan kan je in het verhaal kijken 'wat past mij wel of niet'."

"Google of Wikipedia, dat zijn allemaal fenomenen van deze wereld. Daar kun je alleen goed mee werken door jongeren oordeelsvorming mee te geven in hun opleiding, in hun opvoeding, zodat ze met informatie kunnen omgaan. En ook besluiten: wanneer raadpleeg ik een deskundige?"

Als overheid moet je er ook voor zorgen dat je als een van de eerste 'hits' naar boven komt bij Google. Dat kun je beïnvloeden, dat kun je sturen. Hij noemt het voorbeeld 'Antwoord voor bedrijven'. Bij RIVM en de vaccinaties die zij uitvoeren ligt het anders, daar moet bewustzijn groeien over de angsten en zorgen van meisjes en ouders. "Als er zorgen zijn ga dan niet vertellen dat het geen zorg is; het is blijkbaar een zorg."

Rijk moet leren omgaan met (het verstrekken van) informatie

Het risico volgens Frequin is dat overheidsmensen bezig zijn met de verkeerde vraag, namelijk 'hoe ga ik de burgers beter informeren met een digitaal medium'. Als het gaat om communicatie is het slechtste wat je kan doen iets zelf bedenken en het dan gaan verkopen. Het is geen verkoop van informatie. Begin aan de voorkant, wat willen/vinden mensen, wat vragen ze? Beweeg je in het debat en kijk eens wat de vragen zijn. "Mensen worden ook veel kritischer. Men gelooft het niet zomaar. Dus men gelooft ook niet zomaar een overheid. Eén van de taken van de overheid is zorgen dat de goede informatie bij burgers komt. Het is voorlichting. En: "Ik houd wel rekening met dit gegeven en houd rekening met het gegeven dat er dus waarden in informatie zitten en dat men met bepaalde gedachten naar informatie luistert."

ICT maakt makkelijker

"Als je een standaard als oplossing hebt, dat levert geld op, maar je moet dat wel heel consequent gaan uitvoeren.' Je kunt ook niet aarzelen om verplichting daarbij op te leggen. Er zijn heel veel knoppen waar je aan moet draaien. Ja, ICT maakt dingen makkelijker; maar het kost tijd/geld/energie om dit voor elkaar te krijgen. Het moet de dingen makkelijker maken en de communicatie directer kunnen maken. Je moet eerder antwoord kunnen krijgen. De service moet verbeteren."

"Uiteindelijk gaat het over ketens en delen van informatie. Vroeger was het hebben van informatie een machtsmiddel en nu is het delen van informatie een kracht."

Geen centrale regie op de elektronische overheid

Frequin is een tegenstander van een centrale regie op de elektronische overheid. "Als je alles met alles verbindt dan wordt het zwaar. Dan wordt het onbestuurbaar. Het levert dan traagheid op. Het kent alle verschijnselen van 'tegen de tijd dat je bij het antwoord bent is het probleem al veranderd'. ICT maakt het juist mogelijk om het op te delen in hanteerbare stukken, maar de kunst is om dan de verbinding in stukjes te organiseren."

"Overigens kan je van de bankenwereld of de ziekenhuiswereld precies hetzelfde zeggen dus daar is de overheid niet uniek in. Het vergt een stijl van werken van grote organisaties die veel te moeilijk is. Dus deel het op. Zorg dat het ook tempo kent, dat er resultaten zijn, dat je iets kan laten zien. Dat geeft ook enthousiasme."

Hoe? Frequin haalt het voorbeeld van het belastingformulier erbij. "Je zegt: ik wil toe naar dat je elektronisch aangifte kan doen waarbij alle gegevens van banken en van de overheid al in dat formulier zitten. Als je dat als richting hebt dan ga je het opknippen. We hebben vier jaar gediscussieerd over een digitale identiteit die zo veilig was dat hij niet te gebruiken was. Toen zeiden we: 'Dan beginnen we met eenvoudig.' Dat was nodig als eerste stap in dat proces. Vervolgens bleek een succesvolle ervaring van de digitale aangifte van de belastingformulieren, dat het formulier werd veranderd. Was belangrijk. Wat was de situatie?; De gemiddelde Nederlander vult zijn formulier van het jaar x altijd in met het formulier van het jaar daarvoor (x-1). Dan

schrijft men het gewoon over. Wat gebeurde er? Het formulier veranderde. Toen kon men het niet meer overschrijven. 'Als het toch moet, dan doe ik het wel digitaal.' dachten velen; met als resultaat 70 procent ging digitaal.

Zo pak je het stap voor stap aan en je bouwt het op. Je kan het ook bijsturen, want wat we natuurlijk allang weten; wat op moment 1 de werkelijkheid is is op een moment verder aan het veranderen. Dus je moet kunnen meebewegen zonder dat je de consistentie kwijt raakt."

Regie en verbinden

Wat zouden we nu de komende paar jaar moeten doen om ICT binnen het Rijk, te laten floreren en meer succesvol te laten zijn? "We hebben een paar dingen gedaan. Allereerst met de belangrijkste stakeholders de richting gedeeld en samen die beweging ingezet. Met name samen met de DG Belastingdienst en directeur BZK. Vervolgens heb ik tafels georganiseerd. Daaraan zaten bijvoorbeeld de directeuren van de grootste ICT bedrijven van heel Nederland. 'Dit willen wij en dat willen jullie.' Niet als een kartel, maar 'Dit gaan wij doen en als jullie willen meedoen dan moet je dat delen met de directeuren van de overheidsuitvoeringsorganisaties'. Het tweede wat ik heb gezegd: 'We gaan "ondergronds". We gaan er heel lang niet over communiceren'. De ervaring was als je vertelt: 'Dit gaan we doen en dit gaan we veranderen. Dan gaat iedereen de hele tijd zeggen: 'Het is nog steeds niks. Lukt niet hè?!.' Dus gewoon aan het werk en er niet teveel over praten; maar gewoon doen."

"Basisregistraties (een van die standaarden) zijn belangrijk. We kennen bijvoorbeeld het NAW (naam; adres; woonplaats) is een van de meest favoriete basisregistratie. Het is cruciaal dat iemand met die naam op dat adres, dat dat één persoon is en niet toevallig twee of drie. Dat vindt iedereen heel logisch. Daar moet je wel een hele hoop voor doen om dat op orde te krijgen. Vervolgens hebben we alle ondernemingen ook geregistreerd. Er was al een basis: het handelsregister. Zullen we daar één ondernemingensysteem van maken? Met ook NAW. Maar dan moet je iets verder gaan, want dan moet je ook mandateringen regelen die namens het bedrijf kunnen worden aangegaan. Bijvoorbeeld hobbyboeren en pastoors. De pastoor deed af en toe in zijn kerk Koek & Zopie activiteiten en dat was commercieel. Die hobbyboer had niet één maar drie kippen. Dan ben je onderneming. En het kost tijd voor je ze er allemaal in het ondernemingssysteem hebt. Je moet dat heel systematisch doen.

Burgers, professionals buiten het rijk

Burgers, professionals buiten het rijk, die ideeën hadden over wat je aan het doen hebt en die mee hadden kunnen discussiëren aan de tafels, moesten in ons netwerk.

"Na een paar jaar ken je de belangrijkste sleutelfiguren. Dat zijn mensen van bijvoorbeeld universiteiten. Je hebt een netwerk van mensen waarvan je zegt: dat zijn heel verstandige mensen met wie je dat kan doen. Die zoek je op of die laat je dingen schrijven of die komen met een voorzet of schrijven artikel, doen mee met het debat. Dan heb je nog de groep: de internet wereld. Die horen in dezelfde benadering. Die vragen wij zelf om reactie. Je moet ook in de deskundigen wereld kijken wie je voor wat vraagt."

Social media

Frequin heeft ook wel meegedaan aan dergelijke debatten, maar het levert relatief weinig op. "Je wilt het niet laten. Je gebruikt het als check van mis ik dingen? Daar is het heel goed voor. Soms komen er wel ideeën uit, maar er zitten ook betweters bij."

"Wat we wel doen is: we pakken een aantal van die jochies die goed kunnen kraken en zeggen: 'Ga jij maar eens kijken hoe je het systeem plat kan leggen'. Daar leren wij van."

2.3 A. Groothedde

Interview met:	A. Groothedde
Functie:	Lid Raad van Bestuur Kadaster
Datum interview:	25 maart 2010

De overheid en de activiteiten van de overheid

Volgens Groothedde moet je twee dingen uit elkaar halen, de wettelijke taak en de uitvoering (dienstverlening) ervan. Dit kan je ook duiden op het verschil tussen "beleid en uitvoering", of "het WAT en het HOE", of het 'moeten' en het 'kunnen'.

Beleid en uitvoering

Doe de kern zo zuiver en basic mogelijk. Dit is het beleid. Wat moet geregeld worden vanuit het publieke belang. Bij 'hoe' je het doet komt de dienstverlening kijken; het terrein van de uitvoering.

In de praktijk blijken de problemen met name te komen bij de uitvoering, de dienstverlening. Hoe ICT projecten verlopen. Waar incidenten zich voordoen. Waar burgers of bedrijven "ontevreden" worden.

Houd oog voor het verschil tussen beleid en uitvoering. Het beleid is zo kernachtig en kaderstellend mogelijk. De uitvoering is een andere discipline. Zorg hier voor dienstverleningsconcepten en contact met burgers en bedrijven. Het vermengen van beleid en uitvoering is naar mijn mening vaak reden voor problemen. Beleid schrijft te vaak voor HOE het moet gebeuren. Dit is het terrein van de uitvoering. De uitvoering daarentegen probeert de HOE vraag te vaak ALLEEN uit te dokteren. Goede uitvoering komt nog steeds niet veel voor. Uitvoering moet meer op afstand van beleid en politiek. Waarom kan de markt niet uitvoeringsactiviteiten op zich nemen. Helder toezicht en voila.

Nu zit uitvoering nog te veel in de koker van het beleid. Uitvoeringsinstanties mogen alleen uitvoering verzorgen van het moederdepartement. Het ministerie gedraagt zich als eigenaar. Waarom niet uitvoeringspartijen met kernactiviteiten waar alle ministeries (beleid) gebruik van kan maken. Hierbij krijg je ook een natuurlijke gezonde afstand tussen beleid en uitvoering (of het WAT en het HOE).

Soms maken we het ook veel te moeilijk. Veel wetgeving is regels stellen. Dit is niet leuk en moeten we zo simpel en sober introduceren. Terug naar de kerntaak. Dat zich vervolgens partijen melden om rond deze activiteit meer "dienstverlening" te organiseren lijkt mij interessant. Laat de partij die dit het beste kan dit ook ter hand nemen.

Een andere lijn waar we aan moeten werken is de acceptatie dat we het niet alleen kunnen, maar dat we elkaar als overheid nodig hebben, maar bij het dienstverleningsdomein ook nadrukkelijk de samenwerking met de markt. Allemaal in netwerkverbanden waarin je de connectie zoekt. Of het nou IT is of andere activiteiten. Je zoekt daarin de beste oplossing in termen van dienstverlening waar de klant op zit te wachten.

Doordat we bij de meest minimale sobere basistaak teveel "dienstverlening" vervuiling hebben presteren we als rijksoverheid niet slim en inefficiënt. Het wordt al snel "te groot". "Dus als je de durf hebt om een stuk wetgeving naar het meest minimimale terug te halen dan kan je daar veel zakelijker, dunner, met minder mensen overheid voor nodig hebben." Koude basis, lean en mean.

Het minimum van het minimum. Groothedde verwijst naar het buitenland. Bijv. het Zweedse model. Zweden heeft een ambtelijk apparaat dat veel kleiner is dan het Nederlandse apparaat. In de UK is de kern van de overheid vaak kleiner en wordt veel meer samengewerkt in Publiek Private Samenwerkingsverbanden. Juist op het gebied van innovatie en dienstverlening blijkt de private sector toegerust om klanten te bedienen. Hier zijn ze goed in. Gebruik dit dan ook

Tot slot geeft Groothedde aan om de activiteiten van de publieke sector beter te ordenen. Wat is wet en wat is uitvoering. DigiD is zo'n voorbeeld. Echt een dienstverleningselement dat je ook zo moet gebruiken. Waarom zoveel gedoe rondom DigiD; het wordt als beleid gezien, vanuit het departement bestuurd en vanuit een ministeriele verantwoordelijkheid "afgedekt". Vervolgens is er nog de ruimte dat bij een ander ministerie het voor bedrijven weer op een hele andere manier wordt aangepakt. Op zich prima, maar laat het dan ook meer aan de uitvoering om de juiste oplossing op de juiste plaats te krijgen.

Geodata

Volgens Groothedde is het niet anders dan de meest minimale set aan data die je nodig hebt om je rechtszekerheid te borgen en om een land geregistreerd te hebben. "Dus je hebt een register waarin je dat vastlegt en je hebt coördinaten wat jouw grens van je perceel afbakent. Zo hebben we ook de registratie van meest minimale gegevens om graafschade te voorkomen dus we registreren: kabels en leidingen. Of dat nou via een PC, een handheld gaat, of er een fatsoenlijke helpdesk is etc. ... Dat is een ander terrein.

Wij worden geacht onze informatie laagdrempelig en makkelijk toegankelijk te verstrekken, omdat je iedereen in de gelegenheid stelt om te kunnen toetsen welke grond iemand heeft en of er een recht op rust of niet. Dat zit voor mij veel meer in het dienstverleningsdomein dat ik denk: laat daar nou eens de tucht van de bedrijfsvoering inzitten. Dan krijg je vele handigere businesscases langs waarbij de burger en/of bedrijf centraal staat.

Geld speelt een rol

Groothedde geeft aan dat financiering bij de uitvoering een belangrijke rol speelt. Kernwetgeving moet fatsoenlijke financiering kennen. Hetzij centraal vanuit het rijk of vanuit de directe belanghebber.

Waar de discussie vaak speelt is in het domein van de dienstverlening. Het domein van de uitvoering. Hier wordt bijna altijd geroepen....het moet gratis. Maar dienstverlening kost geld. Creëer de meest minimale mogelijkheid vanuit centraal gemeenschapsgeld, maar laat vervolgens de uitgebreidere dienstverlening financiering door de afnemers. De kern is namelijk dat het niet gratis is. Je maakt kosten. Dat zit aan de toegevoegde waarde kant. Dat levert toegevoegde waarde en als je toegevoegde waarde levert dan is iemand bereid daarvoor te betalen. Als iemand er geen geld voor over heeft, dan doe je iets wat niet goed is.

"Als je vindt dat we als publieke taak, dat de minderbedeelde mensen in de samenleving, ook eenvoudig bij de dienstverlening moeten kunnen, moet je dit afzonderlijk financieren. Als oplossingsrichting geloof ik in het "kioskmodel". Alle diensten verlopen via het digitale kanaal - het meest kostenefficiënte kanaal dat er is. Sommige mensen kunnen daar niet bij, of vinden het moeilijk. Dan biedt je op sommige plekken in Nederland (bijv. op een postkantoor, of een supermarkt, of een gemeentehuis) een kiosk waar de digitale dienstverlening beschikbaar is, maar bediend wordt door charmante heren en dames die erg klantvriendelijk de hulpbehoevende helpen met het bedienen van de PC, of van de telefoon. Deze extra dienstverlening wordt gewoon betaald door de burger die het afneemt."

De business case, de public case zijn instrumenten die gebruikt moeten worden om een keuze te maken. Als overheid moet je iets doen voor de minderbedeelde in de samenleving. Financier dan deze mogelijkheid. Los dit op, maar laat het een financieringsissue zijn en vermeng het niet met de simpele goedkope digitale dienstverlening

Groothedde zet vraagtekens aan de ambtelijke kant, of de stem van de uitvoering nog als gelijkwaardige partij wordt gezien. Dat is uit balans.

Het is tricky als het ambtelijk apparaat zich buigt over uitvoeringsaspecten. De uitvoeringstoets voordat de wet van kracht wordt vindt Groothedde het minste wat er moet gebeuren. Hij vindt eigenlijk dat de uitvoering medebepalend moet zijn voor dienstverleningsaspecten bij wetgeving (beleid).

In toenemende mate zie je dat de uitvoering wel betrokken wordt bij beleid. Het belang van uitvoerbaarheid wordt meer en meer onderkend. Maar als het spannend wordt wil beleid niet loslaten en ook bepalen HOE e.e.a. wordt uitgevoerd

Groothedde vindt het een interessante gedachte dat het ook de andere kant op werkt. Als de uitvoering iets bedenkt moet eer een wetgevingstoets op los worden gelaten. Als mindset. Zo groeien beleid en uitvoering naar elkaar toe.

Vragenlijst ICT vs. organisatiestructuur

Groothedde merkt op dat hij het interessant vond om te zien dat de vraagstellingen heel primair vanuit de ICT aangevlogen worden. Hij gelooft dat ICT de structuur volgt van de organisatie. Door de vraagstukken naar ICT terrein te verplaatsen wordt het een ICT feestje. "Terwijl de kern is: als jij de wetgeving of je publieke taak die een zware ICT component in zich heeft vormgeeft moet de ICT uitvoering NIET de boventoon voeren. Weet wat je wilt. Vervolgens moet ICT het realiseren. Om enig realisme te hebben is een uitvoeringstoets op zijn plaats. Vaak worden organisatorische problemen (bijv. wie heeft het uiteindelijk voor het zeggen) verdoezelt en niet uitgesproken. Dit betekent direct daarop dat men vlucht in systemen en ICT. Alle narigheid volgt hieruit.

Als de zeggenschap niet duidelijk is, is het geen wonder dat projecten vaak mislukken of ICT oplossingen oplevert die onwerkbaar zijn. Voorbeelden die ik ken zijn de veiligheidsregio's en het openbare orde en veiligheidsdomein, de vorm die daar is gekozen, door de organisatorische vorm zal het nooit wat worden op ICT terrein. Zolang alle spelers nog vechten wie het uiteindelijk voor het zeggen heeft zal dit altijd leiden tot suboptimale (ICT) oplossingen.

De organisatiestructuur is zo richtinggevend waardoor je de echte toekomstverbetering mist. Groothedde gelooft in het bij elkaar zetten van ICT en slimmere uitvoeringscombinaties neerzetten, maar dat gaat alleen maar werken als je vooraf duidelijkheid verschaft over Wie gaat erover. Wie is ervan. "Als je naar die concentratie van die departementen toegaat, dan heeft het mogelijk kans van slagen, samen met de acceptatie dat uitvoeringspartijen werken voor meerdere "heren" (lees departementen). Dan is het meer een ICT programma of je dat goed doet of kan, of je mindset hebt. Maar als dat niet goed zit, dan ben je altijd aan het opboksen, want je hebt altijd bij de uitvoering gedoe en daar heb ik sinds mijn bestaan in de overheid, dat is inmiddels een jaar of 13, hele slechte ervaringen mee."

Toekomstbeeld

Je moet weer terug naar de kern: wat is mijn probleem en wat leg ik in die wetgeving vast? Zo simpel en beperkt mogelijk. Wie heb ik daarvoor nodig? De hedendaagse thema's laten zich niet vangen door één departement. Zet de thema's centraal en laat deze passen bij het benodigde kader. Heb ik daar een departement? Het kan ook wat meer sectoraal. Zes kerndepartementen. Als je bereid bent zoiets vorm te geven, naast de bundeling van uitvoering, geeft dat volgens Groothedde zoveel richting aan je ICT opgave die daarbij zit, dat het dan naar zijn idee een grote kans van slagen heeft.

"Ik geloof heel erg in die indikking of slimmer inregelen van onze departementen, één van de makkelijkste vind ik altijd: de inrichting van de departementen naar het beeld van het Europees niveau. Volgens mij wordt nu 50 of 60 procent van de wetgeving bepaald vanuit Brussel. De

indeling van de departementen matchen niet op de indeling van Nederland. Die zijn gewoon niet te vinden, dus daar zitten allemaal crosspaden tussen. Vervolgens moet de uitvoering, die zit daar nog weer een keer achter, dat tot realisatie brengen. Dan heb je de uitvoering en dan kom je op die ICT vraagstukken. Zorg nou dat dat in ieder geval dichtert tegen elkaar aankomt, want als er een wetgeving uit Europa komt, uit welke Europese DG dan ook ... Zorg dat dat matcht."

"In ieder geval wordt je ICT opgave mede bepaald door de constellatie waar je mee te dealen hebt. Als je nou vraagt van: wat is de slimste manier van organiseren in een sector en hoe kan je je ICT het meest effectief inzetten? Als je echt je klant, je burger en je bedrijf, centraal stelt met wat het is, die interesseert het geen lor wie waar op welk departement hiervoor verantwoordelijk is. Die heeft gewoon een probleem en wil dat opgelost hebben. Als je dat weet in te richten, zoals de leefomgeving, het sociale vlak, het financieel-economisch domein, het Justitie domein, dan gaat het vliegen. Maar als we vinden dat we 26 veiligheidsregio's nodig hebben die onderling veel discussie voeren dan schiet het niet op."

Kernsleutel

Wat het allemaal betekent op IT vlak weet Groothedde allemaal niet, maar de kernsleutel is dat je jezelf naast de burger en/of bedrijf positioneert. In je beleving, wat moet ik als burger met de overheid? Dus van buiten naar binnen redeneren.

ICT is geen doel op zich: wat de meest slimme vorm is om te komen tot overheidsdienstverlening is om te redeneren vanuit een bedrijf. Wat heb ik als bedrijf, wat kom ik tegen? Groothedde is zeer sceptisch over het vermogen om de organisatiestructuur te veranderen. "Dus ik ben realistisch genoeg om vrij snel te zeggen: ik geloof daarin, als manier van denken helpt het je, maar ik zie het tussen nu en de komende vijf of tien jaar niet gebeuren dat wij uitkomen op zes kerndepartementen én dat wij een optimalisatie van het regionale domein in Nederland hebben georganiseerd." In Nederland is de regio niets, in de landen om ons heen is de regio wel iets. De Bundeslanden in Duitsland, maar ook in Frankrijk en Zwitserland, de regio's hebben meer te zeggen dan het landelijke systeem.

"Maar dat krijgen we niet veranderd in Nederland. Dus zeg ik: Laat het een streven zijn en pak je kans als die zich voordoet

Dus dan ga ik terug naar de praktische ICT vraagstukken. Ik denk dat wij veel logischer onze diensten moeten ordenen. Het principe van shared service centers zag ik voorbij komen. Ik geloof heel erg in het feit dat datgene waarin de markt veel beter is, dan praat je over een datacenter of een rekencentrum of een werkplek waar ik het net over had, dat is gewoon nul interessant [voor het Rijk om te doen]".

Punt één. Wees bij de "jacht" op shared service centers wel realistisch. "Ik zie een Shell en een Esso ook niet samen een gezamenlijk rekencentrum hebben hou dan ook eens op over het heilig moeten van 'de rijksoverheid moet naar één Rijk'. Esso en Shell lossen dit probleem op door de markt in te schakelen om de meest slimme oplossing te krijgen, beschikbaar voor beide partijen. Dus, Het is veel handiger om te zeggen: er is één partij die een rekencentrum aanbiedt en daar zijn er drie van en die hebben voldoende schaal en als ze schaal hebben worden ze goedkoper en toevallig zit de uitvoeringsorganisatie daar en die maakt daar gebruik van. Dus niet het heilig moeten van 'het moet er één worden' maar maak de drempel zo laag dat je wel gek bent als je hier geen gebruik van maakt."

Punt twee. Weet de kracht van de individuele uitvoeringspartijen. En daarmee ken je ook de beperking. Zorg ook dat je niet buiten je verantwoordelijkheidsdomein komt. "Denk goed na over waar je voor verantwoordelijk bent en wat kan je heel goed anderen uit laten voeren. Dat is per sector of per dienst verschillend.

Punt drie. "Als Rijk worden vraagstukken nog steeds maar voor 50 procent opgelost, omdat het werkgelegenheidsvraagstuk prevaleert bij ambtenaren. Dus de besparingsmogelijkheden, slimme oplossingen, worden niet doorgevoerd, omdat dat ten koste zou gaan van werkgelegenheid." "Dat is een argument om dingen niet te doen. Er zit zoveel werkgelegenheid aan vast.". Er worden nog

steeds lokale deals met Ondernemingsraden gesloten waardoor er nog steeds heel veel dubbel wordt gedaan, en vaak ook nog suboptimaal.

ICT sturen - één centrale regie?

Volgens Groothedde hebben wij op de verkeerde manier de sturing in de overheid geregeld. Hij vindt wel dat er een centrale regie moet zijn, maar dat het vanuit principes en kaders moet zijn. Zeer globaal en richtinggevend. Het 'hoe' is van een andere orde, daar zou je andere partijen meer vrij in moeten laten, mag ook een marktpartij zijn.

"Spreek met elkaar af: waar gaat het om? We willen de burger niet van het kastje naar de muur sturen. Laat het daar dan even bij. Maar toets het daar dan op. Die grote kreten hebben we allemaal wel een keer opgeschreven maar niemand vraagt daar ooit naar. Ik heb nog nooit de vraag gekregen van: stuur jij je burger wel eens naar een ander loket? Het gaat om het principe dat je die burger niet ongelukkig maakt. Dat zijn de bovenliggende principes boven NUP. Wat is dat NUP geworden? Dat is een verzameling projectjes waarin iemand bedacht heeft: als we die nou eens een keer klaar hebben dan zijn we klaar. Dat is een misvatting. Hetzelfde wordt gezegd door het Gateway-rapport, maar vervelend nieuws is lastig om op te lossen. Je ziet veel bestuurlijke drukte om een probleem weg te managen en weinig inzoomen op de kern van de constatering"

Vaak zie je bij beleidsonderwerpen dat het einddoel grof en ongeveer wordt beschreven, die kan bewegen, en dat we de ontwikkeling vervolgens heel minuscuul gaan managen, waarbij we vergeten te toetsen wat het einddoel ook al weer was. In mijn beleving zou je het einddoel minuscuul moeten beschrijven, harder benoemen, concreet maken: 'wat is het'. Geef binnen die kaders de ruimte om daarnaar toe te gaan en spreek ze daarop aan.

Centrale regie zou nuttig zijn voor het Rijk als we dat in een bepaalde manier bij elkaar kunnen krijgen - waar het uit bestaat, principes en kaders - om beter en slimmer te gaan werken. "Je hebt actoren in een spel en als je overtuigd bent dat je elkaar nodig hebt om iets te doen, dat is het netwerkmodel, dan werkt dit bij de gratie van evenwicht." Volgens Groothedde moet je niet één de baas laten zijn. Hij gelooft in het meest gereede partijmodel. "Dat betekent: er ligt ergens een probleem en je laat de partij die het meeste last ervan heeft, of het probleem opboert, die vraag je om het op te lossen."

Een voorbeeld: de berichtenbox van de RDW. RDW moest meer dan een miljoen APK brieven en rijbewijsdeclaraties versturen. RDW merkte op dat het zoveel handiger zou zijn om dat via een elektronische manier te verzenden. Vervolgens heeft RDW gezegd: 'Ik pak die handschoen op en ik ga zorgen dat er een berichtenbox komt en dan maak ik hem ook zo dat andere partijen hem ook kunnen gebruiken'.

Vertrouwen in elkaar

"Noem het meest gereede partij model vooral geen open source. De partij die er last van heeft, er belang bij heeft, gun die de ruimte om dat te doen en commit de andere partijen eraan. Vertrouwen op de ander is de sleutel: als het goed genoeg is voor de RDW dan ga ik ervoor, durf ik te zeggen dat het ook goed genoeg is voor het Kadaster."

Het is geen kwestie van kennis. Het is een kwestie van wie het op zou moeten pakken. "Als jij zes mensen bij elkaar zet en zegt: jullie moeten met elkaar een berichtenbox gaan ontwikkelen. Dan moet je zes wensen, want je hebt te maken met smaken, wat doe je wel en niet, wat krijg je erbij, dan gaan mensen nadenken. Ik heb niks en wat zou ik gerealiseerd willen hebben? Per definitie moeten dan zes partijen zich richten naar iets wat je nieuw gaat creëren. Dan moet er weer één partij namens die zes ontstaan om het te realiseren en dan moeten al die partijen zich daaraan aanhaken. Dat werkt veel te complex en traag."

Als je 'meer kennis', meer sparmomenten wilt invoegen dat ontstaan er discussies en overleggen die voort gaan duren. Het meest gereede partij model had ook heel goed gewerkt bij zoiets als de

OV chipkaart. Rotterdam ontwikkelt het en dan is het goed genoeg voor Amsterdam. Bij dit voorbeeld voel je goed dat het gaat om cultuur en niet in de slimste oplossing

Groothedde verwijst naar een projectwet die hij hanteert binnen het Kadaster. Dat is dat bij de toename van het aantal stakeholders in een project, je projectrisico exponentieel omhoog gaat. "Dus als ik drie partijen heb is mijn risico factor één, heb ik zes partijen is mijn risico factor vijf".

Regie is een vorm van regels. Krachtiger is de persoonlijke binding, vertrouwen. Als X dat doet met zijn Berichtenbox dat moet dat ook goed genoeg zijn voor mij. Dat toets je door te kijken of je daar met jouw klanten ook bij kan, of er nog even goed over na moet denken. Of dit is voor mij niet voldoende, dit heb ik nog nodig. De vraag om er later iets bij te vragen is makkelijker dan op voorhand totaal iets nieuws op te moeten zetten."

"Als we de reflex maar weten te onderdrukken om ons er tegenaan te bemoeien. Als het informeren is ben ik het helemaal met je eens: dat doen we veel te weinig, maar de reflex zeker vanuit de ministeries, die zien iets, die vinden iets en die gaan er overheen of die rollen er overheen." "Kennisdeling gebeurt wel, het enige is de ontvankelijkheid van allerlei lawaai wat eromheen zit. En die beoordeling, wat er even inzigt, omdat BZK vindt dat zij ervan zijn. Dat is het grootste probleem. Zij weten tot achter de komma wat er in zit. Wat ik lastig vind - nog steeds in het hele IT veld van de overheid - dat zo'n BZK en een EZ 180 graden verschillende geluiden maken. [DigiD wordt zelf ontwikkeld; eHerkenning wordt door marktoplossing gerealiseerd]"

Het digitale kanaal

"Mijn overtuiging zit geworteld in dat het digitale kanaal het meest kosteneffectieve kanaal is voor de overheid. Omdat dat namelijk een extreem locatie onafhankelijke manier is om eenduidigheid over het overheidsdomein heen te leggen. Daarom en niet omdat het digitaal is, dat interesseert me niks.

Het is makkelijker om bedrijven bijvoorbeeld via het digitale kanaal te benaderen dan burgers. Hoewel de meesten een PC tot hun beschikking hebben is het gebruik meer om informatie op te halen dan om op een zakelijke manier met een overheid te werken. Ook de diversiteit onder de burgers maakt het er niet makkelijker op om ze alleen via dit kanaal te bereiken. En je moet er zorg voor dragen dat je de meeste burgers te woord kan staan. Bijvoorbeeld door een Rijkskiosk in te richten. Waar je dan op allerlei manieren geholpen wordt op niet alleen Kadaster zaken, maar bijvoorbeeld ook op Belastingdienst zaken.

"Het is in feite gewoon een PC. Maar het gaat over het principe: het is een PC waarin je antwoord voor bedrijven en een antwoord voor burgers hebt, waarin ik als onwetende burger ergens ingeleid wordt. Daar staat: 'Wat wilt u? Wilt u uw uitkering aanvragen of uw parkeervergunning, dan moet u naar de gemeente.' Dan kom ik bij de gemeente en de mevrouw die erbij staat, die weet helemaal niks van gemeentes. Die weet zo'n PC te bedienen voor zo'n meneer maar die leest net zo goed als die andere: dat is parkeervergunning. 'Dan moet u dit invullen en wat zijn uw gegevens en kan ik u erbij helpen?'"

Kadaster – dienstverlening naar de burger

"Het is een soort marketing dat je eigenlijk moet weten wat de gemiddelde burger zou willen en waar die tevreden mee is. Dus wij hebben klantraden en die roepen tegen ons: 'Kijk naar die data op die manier'. Dat doen wij door ons te verplaatsen in huizenzoekers. Dus niet in de burger, maar mensen die op zoek zijn naar een huis: wat hebben die nodig? Als je bij ons op de website komt en je gaat de zakelijke kant in dan krijg je een hele andere look and feel dan als je het particuliere domein in gaat. Particulier kom je bij ons als wij denken dat je gemiddeld gewoon wilt weten of je geïnteresseerd ben in huizenverkoop et cetera. en daar word je op bediend. Kan je veel meer? Ja.

Waar veel emotie omheen zit is: omdat wij vinden dat die mensen die niet naar een marktpartij willen, kunnen ze bij ons de meest dunne, minimale variant ook rechtstreeks afhalen. Maar dan wel op basis van een level playing field natuurlijk."

Datagebruik

Groothedde meent: "Je betaalt niet voor de data. Je betaalt voor wat je afneemt." "Ik roep altijd: uitvoering heeft twee dingen nodig: beleidsstabiliteit en financiële stabiliteit. Die twee dingen, dan kan je succesvol zijn. Beleidsstabiliteit: als je iedere oprisping aan gaat, dat zie je aan de Belastingdienst, dan loop je constant achter de feiten aan. Financiële stabiliteit: de ene dag is er geld en de andere dag is het er niet. Dan kan je niet opereren. Uitvoering kent een andere investeringscyclus over meerdere jaren die niet synchroon loopt met de politieke werkelijkheid. Letterlijk: we hebben op een gegeven moment discussie gehad. Eerst was Topografie niet budgetgefinancierd, nu wel. Om dat op te lossen is VROM toen wel met de pet rondgegaan. Het is gelukt, maar het was een zware bevalling."

Mindedness en eVaardigheden

"Ik zou het doodeng vinden als het hele ambtenarenapparaat allemaal ICT deskundigen wordt. Wel vind ik dat het algemene niveau wat je kan met ICT en welke oplossingen er tegenwoordig mogelijk zijn breder bekend mogen zijn. Dit schaar ik onder 'algemene ambtenaren ontwikkeling'. Zie de moderne mogelijkheden als Twitter, Facebook, LinkedIn als algemene ontwikkeling en niet iets specifiek voor ambtenaren. Dan is het logisch dat mensen in de moderne tijd 'bij willen blijven'. Blijf leren, en misschien vind je de fantastische 'killer app' waarmee de overheid een boost krijgt!

2.4 S. Luitjens & A. Thijssen

Interview met:	S. Luitjens
Functie:	Directeur Logius
Interview met:	A. Thijssen
Functie:	Programmadirecteur Dienstverlening, Regeldruk en Informatiebeleid
Datum interview:	1 april 2010

Inleiding

Luitjens en Thijssen zijn samen betrokken bij het wereldcongres over ICT in mei. Ze zijn uitgedaagd om met een visie op de toekomst van de e-government te komen. Daartoe hebben ze twee stromen neergezet. Improved government, het met elkaar delen van ervaringen. Wat je overkomt wanneer je ICT inzet op het gebied van government, verbetering, showcases, verschillende strategieën die daar door verschillende landen worden doorgevoerd. En de challenged government, waar je wordt uitgedaagd om gezamenlijk een visie op te stellen.

Het is breed opgezet. Niet enkel geredeneerd vanuit de ontwikkeling in de technologie, overigens een autonome ontwikkeling en daar kan je goed kennis van nemen, stelt Luitjens, maar ook *challenged* in de zin van legitimiteit, maatschappelijke vragen waar we geen antwoord op blijken te hebben. "Even los van of inzet van ICT het antwoord dichterbij brengt. Dus we hebben hem vrij breed neergezet en we ambiëren ook om niet alleen maar vakbroeders te krijgen.

Luitjens en Thijssen hebben drie centrale vragen die ze op de voorgrond plaatsen, hieronder uiteengezet.

Wat is de overheid?

Allereerst. "Wat is de overheid? Is het een overheid die hier in Den Haag is of houden we ook rekening met alle grotere en kleinere gemeenten die in het land zijn? Wat doen we met alle middenbesturen?" Deze vraag moet helpen om scherp te krijgen over welke overheid we het hebben en/of wat willen we met de overheid? "Even vanuit het perspectief van de burger, dat ze het liefst maar met één overheid te maken willen hebben. Dus één van de vragen die daar tussendoor zit is wat kan de ICT ook betekenen om te komen tot één overheid in die discussie."

Hoe kan ICT ondersteunend werken bij het realiseren van doelstellingen?

De tweede. "Ik wil eigenlijk af van het belang van ICT en ICT is een gegeven. Het is een beetje het beeld, alles wat je vraagt aan ICT kan ICT wel leveren. Het is veel belangrijker te weten wat je vraagt en ook te weten wat het resultaat moet zijn. Te vaak maak ik nu mee dat ICT wordt ingezet om iets wat onzin is te verbeteren en de teleurstelling is groot als je aan het eind concludeert dat de onzin gebleven is, maar dat er alleen een systeem aan gehangen is. Voor mij is vooral van belang: hoe kan ICT niet het wondermiddel zijn, maar hoe kan ICT ondersteunend werken bij het realiseren van doelstellingen die je zou willen hebben?"

Hoe kan de overheid beter inspelen op de burger?

En de derde. "Wij als overheid, en dan heb ik het vooral over de Rijksoverheid, hebben nog steeds het idee dat wij kunnen bepalen hoe het in de praktijk gaat. Wij hebben nog steeds het idee dat we weten hoe het moet. Dat we van onszelf vinden dat we de beste zijn op het terrein. Mijn motto is: nog meer, in plaats van brengen, halen. In plaats van vertellen, luisteren.

Organisatiekunde

Luitjens vult aan op de tweede vraag dat één van de opdrachten die hij vaak gaf was een vraagstelling neerleggen bij vier subgroepen, met voor allen een verschillende view. De ene groep beschouwde de organisatie bijvoorbeeld als een sociaal systeem, de tweede als een informatie systeem enzovoorts. In elk geval vier van de basale visies op organisaties. Wat Luitjens fascineert is dat de rijksdienst organisatieadviseurs heeft uitgesloten. "Vroeger had ieder departement een organisatieadviesafdeling." Binnen het rijk wordt er daarom niet goed gekeken naar hoe je moet organiseren op een holistische manier.

Nu is het beeld dat het behoort tot de primaire taak is van de manager. Het is echter een vak apart. "Ik kan ze binnen de rijksoverheid onvoldoende vinden dus als je iemand nodig hebt huur je af en toe iemand in. Dat maakt dat er af en toe iemand binnen vliegt, iets achterlaat en vervolgens weer vertrekt. En dan maar hoopt dat de manager die daarbij is geweest en het moet overnemen er voldoende van op heeft gestoken om er iets van te maken."

Het organiserend onvermogen is voor een deel de oorzaak van het falen van een groot aantal programma's en projecten binnen de overheid. Thijssen vult het andere deel in.

"Voor een ander deel is, in de anderhalf jaar dat ik hier nu ben mijn constatering, dat we ook absoluut niet in staat zijn onze doelen scherp te stellen om met programma's en projecten het uiteindelijke resultaat ook te definiëren en heel gericht naar resultaten toe te werken. Daar leg ik maar even mijn gemeentelijke ervaring en rijkservaring bij. Daar kunnen we bij gemeenten nog heel veel leren, want die zijn wel in staat om veel gericht het concrete resultaat te benoemen en ook via projectmatig werken naar dat resultaat toe te gaan. Ik krijg hier soms het idee dat het resultaat niet meer zo belangrijk is, als er maar volgens een bepaalde methode gewerkt is en iedereen maar de kans heeft gehad om iets in dat programma of project te doen. Of het project of programma uiteindelijk niet slaagt, is niet het belangrijkste. Dan doen we maar weer een volgend project."

Er wordt te weinig beredeneerd vanuit de vraag wat we bereiken willen, wat is het resultaat waar we naartoe willen? En wat kan het resultaat bijdragen aan mijn middellange of lange termijn doelen waar ik naar toe wil? Volgens Thijssen wordt er veel te veel uitgegaan van de korte termijn problematiek. En als het kabinet dan een jaar eerder valt roept iedereen: 'Het is klaar en nu gaan we nadenken over een volgend programma'.

Thijssen: "Het heeft mij heel veel moeite gekost om binnen mijn eigen directie nu tot de conclusie te komen: 'Dat is allemaal prachtig, maar we gaan de eerste paar maanden evalueren, we gaan een stukje borgen wat geborgd kan worden en heel scherp in beeld zien te krijgen wat we gaan doen.' Op dat moment constateer ik pas hoe kortzichtig een aantal van deze programma's zijn geweest en hoe gewoon in het denkpatroon van mensen is: 'Er zal dit najaar wel een nieuw kabinet komen en als we nu maar voldoende opschrijven dat we in het nieuwe regeerakkoord of anderszins dit onderwerp een plek willen geven en dan komt het vanzelf wel goed'. Dan denk ik, zo werkt het dus niet."

Thijssen meent dat de overheid te weinig in staat is om aan de ene kant in het politieke gestel met alle dynamiek te werken en aan de andere kant gewoon programma's hebben die ook een kop en een staart moeten hebben, een doel en een langere levensduur zijn af en toe nodig om tot een succes te komen. Die twee zaken matchen onvoldoende. De vertaalslag naar de praktijk mist. Wat betekenen al die basale gegevens voor de gemeente Eindhoven en haar inwoners en/of bedrijven? Wat betekent het voor het werkelijk functioneren voor de burger of het bedrijf?

Luitjens reageert hier op door te zeggen dat dit met name voor ICT inzet tekenend is. Het betekent namelijk ook dat het lastig is om beleidsmatige inzet van ICT in goede banen te leiden. Iets is (vroeger) opgericht, zoals UWV, niet enkel om organisatorische redenen maar ook door de relatie met de arbeidsmarkt zoals die in die jaren was. Nu maakt men zich zorgen over de doorontwikkeling van UWV door de veranderingen die plaatsvinden op de arbeidsmarkt. Kranten worden kritisch, mensen worden kritisch in het stellen van vragen.

De financiële assumptie bij ICT mist, want die is namelijk van niemand, dus van iedereen. Luitjens: "Het is ook voetbal, ICT, iedereen heeft er verstand van."

Bekende verhalen. Maar het punt is: op rijksniveau, op ministerieel niveau word je er niet direct op afgerekend. "UWV wordt direct afgerekend dat ze de WAO'ers niet meer aankunnen. Op rijksniveau, op ministerieel niveau, is dat niet zo duidelijk. Bij gemeenten ook: die worden ook meteen afgerekend op bepaald beleid als het niet werkt."

Internationale showcases, zoals de Belastingdienst worden aangehaald. Wat je vaak ziet is dat als het eenmaal draait men er minder geld aan besteedt of dat het juist weer beter moet, waardoor de enorme machine weer moet veranderen. Of komt doordat men winst wil halen uit ICT of dat een manager hoge ambities ambieert of dat er een politieke drive achter zit, daar heeft men geen antwoord op.

Geen lerende overheid

Het is meer dan alleen ICT waardoor processen niet goed verlopen. VROM is bijvoorbeeld al jaren bezig met het vormgeven van een Omgevingsloket en met Omgevingsdiensten. Onderweg zijn er veel worstelingen geweest met veel analyses van dingen die goed en niet goed gingen. Nu is binnen het departement van BZK, de directie Veiligheid bezig met het uitrollen van Veiligheidshuizen. Er is geen contact tussen de omgevingsdiensten van VROM en de Veiligheidshuizen van BZK.

Tijssen: "Ik kom niet tegen dat zij überhaupt contact hebben gehad met VROM en de omgevingsdiensten om te leren van: 'Welke goede en minder goede ervaringen hebben jullie nou gehad? Dat hoorde ik gisteren in Eindhoven weer: 'Het is een chaos met de veiligheidshuizen, omdat dezelfde fouten die de rijksoverheid bij andere dossiers heeft gemaakt ook daar zijn gemaakt'. Namelijk niet goed nadenken over wat het organisatorisch betekent. Niet goed nadenken dat een veiligheidshuis in het noorden van het land misschien wel iets anders is dan in het zuiden van het land, omdat partijen anders georganiseerd zijn et cetera, opnieuw wat met VROM, met de omgevingsdiensten, is gebeurd, als een sjabloon uitgerold en zo moet je het doen. Ik vroeg gisteren ook: 'Hebben jullie geleerd hoe het met Omgevingsdiensten is gegaan of hebben jullie gemerkt dat jullie opdrachtgevers er iets mee hebben gedaan?' Helemaal niks."

In die werkorganisaties moet meer verbinding gaan komen. SG's of DG's praten wel over dit soort zaken met elkaar, maar dat blijft op een te hoog abstractieniveau.

Tijssen: "Stel nu dat wij iets zouden gaan initiëren voor een NUP omgeving. Ik zou mijn eigen mensen verplichten dat ze eerst eens even bij verschillende partijen langsgaan, die al dit soort ervaringen hebben in het land, dat er gewoon eens wat informatie-uitwisseling moet plaatsvinden." Op die manier wordt het nu niet gebracht, maar er is ook geen attitude om kennis of andere relevante zaken te halen.

Het maken van een visie

Zou het helpen om een breed beeld neer te zetten en een landkaart te maken waarop wordt weergegeven wat waar gebeurt? Dat we zeggen: 'Dit is nu de kaart waarop we bezig zouden moeten zijn, dit is waar we naartoe zouden moeten gaan?' We maken de inschatting wat het kost om dat te maken. We zetten dat één keer vast. We maken een besluit eroverheen: 'Jullie krijgen het geld maar één keer en daar moet je het mee doen. Je maakt nu één keer een goed verhaal en als je het niet voor elkaar krijgt dan ga je op de blaren zitten'. Is dat een manier van denken die past?

Volgens Luitjens moet je dat niet doen zonder flankerende maatregelen. Hij is van mening dat één van de redenen waarom een dergelijke case niet van de grond komt is dat je op dit functioneren niet wordt aangesproken. "Wie van ons is ooit in een functioneringsgesprek aangesproken op de bijdrage die hij aan de keten heeft geleverd?". Luitjens vervolgt: "Als je in ketens wilt gaan werken dan moet je eigenlijk een collectief functioneringsgesprek met de ketendirecteuren hebben. Dan geef je ook de keten een opdracht. Dan zoeken die ketendirecteuren onderling maar uit hoe ze het werk verdelen. Dat is nog nooit gebeurd."

De belangrijkste kritieke succesfactor

De belangrijkste kritieke succesfactor is de menselijke factor. Het succes van de invoering hangt daarom ook sterk af van de chemie tussen mensen, tussen partijen. En daar zou je op kunnen sturen door mensen tot elkaar te veroordelen. "Het is op dit moment onze keus om in elkaar te investeren. Het is onze keus om dit gesprek samen te voeren. Het is onze keus om elkaar te bellen en te zeggen: 'Heb jij in de gaten, mijn beeld is, dat die medewerkers van mij en jou elkaar de hersens aan het inslaan zijn, zullen we allebei een signaal geven, vragen wat het probleem is en dat we zo niet met elkaar omgaan?' Dat is onze keus."

"Ik ben onderdeel van de machinebureaucratie genaamd BZK. Maar ik voeg waarde toe in de talloze horizontale samenwerkingsketens waar BZK hoegenaamd geen enkele verantwoordelijkheid voor draagt en niet op wordt afgerekend. Als DigiD onderuit gaat, dat zie je ook fout gaan vorige week, dan staat morgen Jan Kees de Jager in de Tweede Kamer. Dat gaat dus heel ver. Heb nou eens even oog voor de dynamiek van wat ICT doet met de structuur van de overheid." Als er 's avonds een mail wordt gestuurd kan er snel een reactie op worden gegeven, een mail of een reactie waar ook het hoger niveau van op de hoogte moet worden gebracht. Dit gebeurt bijvoorbeeld door een mailtje of een sms naar deze personen, zodat ze formeel geïnformeerd zijn.

"Ik heb soms het gevoel dat ik iedere dag druk op de open zenuw van de fictie dat het Huis van Thorbecke nog steeds integraal overeind staat." Misschien moeten we er iets naast bouwen, maar het is een punt om over na te denken.

Dilemma rondom de verandering: sneeuwschuifstrategie vs. de coalitie of the willing

"Het NUP is een typisch voorbeeld van sneeuwschuiven. Die wil over de volle breedte van het openbaar bestuur voortgang zien. Een coalitie of the willing, dan ga je op de energie zitten." In het NUP is er een bepaalde verplichting opgenomen dat men diensten moet gaan overnemen, gaan gebruiken. Thijssen geeft aan dat je niet bij een gemeente binnenkomt met de vraag of ze even kunnen vertellen waarom ze nog geen aansluiting hebben op DigiD. Je komt bij een gemeente binnen met de vraag: 'Ik kom luisteren waar jullie problemen zitten, want ik heb een bepaald aanbod en ik ben op zoek naar of ik wat voor jullie kan betekenen.' Dat vind ik een interessante vraag. Dan heb je de goede psychologie te pakken. Maar we zijn met sneeuwschuiven bezig. Tot op zekere hoogte is ook de VRD met sneeuwschuiven bezig en dat betekent dat de grootste raddraaiers het tempo bepalen. Daar heb ik principieel problemen mee."

Dilemma rondom de verandering: samenhang gegevens, processen en techniek

Men moet beter nadenken over demografische ontwikkeling, dat is een autonoom gegeven. Om ongelooflijk veel urgentiegevoel te hebben bij wat we doen.

"Over tien jaar hebben wij als overheid simpelweg de soldaten niet meer om deze grijze manier van werken. Het droogt gewoon op. Wij moeten ons slimmer gaan organiseren. De charme van die insteek is dat we het probleem zo buiten onszelf houden. We doen niet aan zelfkastijding."

Dilemma rondom de verandering: samenhang wetgeving, beleid en uitvoering

Het is een interventie op drie niveaus. Gegevensstandaardisatie, processtandaardisatie en technische standaardisatie. Luitjens: "En ik heb dus een godsgeschenk gekregen, want ik ben integraal verantwoordelijk in samenhang met wie het uitvoert. Dat is moeilijk, maar het is wel een heel zuiver concept." Luitjens probeert nu een multidisciplinair team samen te stellen op de afdeling, die met innovatieve, creatieve ideeën komen, maar die ook kunnen zeggen dat het leuk bedacht is maar dat de ICT erachter niet makkelijk is enzovoorts. Op deze manier kan je een gebied verkennen en 'zien' wat er allemaal gebeurt of kan gebeuren.

Teveel geld

Nederland heeft teveel geld. Als je geen subsidie krijgt van die, dan vraagt je het ergens anders. Er is altijd wel een subsidiepotje waar je aanspraak op kan maken.

Luitjens: "Er is zoveel geld, dat als het misgaat, dan gaan we het nog een keer proberen. Terwijl als je naar het bedrijfsleven kijkt: als iemand een raffinaderij in Australië moet neerzetten dan krijgt hij zoveel geld en moet hij het realiseren. Als het niet gelukt is krijgt iemand op het hoofdkantoor flink op zijn kop en ook degene die het doet. Daar zit dus wel een probleem."

Het probleem is vaak dat de urgentie er niet is. Stel dat de raffinaderij niet gerealiseerd wordt. Men draait gelijk verlies, er moeten mensen uit, gelijk dien je uitleg te geven aan je aandeelhouders. Dat is de urgentie binnen het bedrijfsleven, want als het even kan laat je dat niet gebeuren. Deze urgentiedrive mist bij de overheid.

Realiseren van de visie op eOverheid

Eigenlijk zouden de verdiensten die uit zo'n ICT track zouden moeten komen gelijk ingeboekt moeten worden bij het primaire proces. Dat geld wordt dan gegeven ter besteding aan die onderwerpen die men moet gaan doen. "Dat zou een fantastische manier zijn om aan twee kanten druk op te bouwen, want waarom werk ik me drie slagen in de rondte? Om de baten te laten neerslaan bij het Ministerie van Financiën, bij de directie EZ."

Voorhistorisch systeem van boekhouding

Tijssen kwam in november bij de overheid. "Ik heb een maand lang weinig mensen gezien, want die waren allemaal bezig nog 12 miljoen niet besteedde middelen weg te zetten. Maar om even uit mijn gemeentelijke praktijk een voorbeeld te geven: daar kreeg dus één van mijn afdelingshoofden concreet de opdracht: 'Dat zou je moeten organiseren, ik begreep van jou dat daar zoveel geld mee gemoeid is, dat ga ik voor jou regelen via een begrotingssystematiek. Ik spreek met jou af: van elke euro die je verdiend gaat vijftig procent in de algemene kas, want dat is het voordeel wat we die burger willen meegeven door wat lagere lasten te hebben, maar vijftig procent is voor jouw organisatie, beschouw het maar als een investering om het zo goedkoop en zo efficiënt mogelijk te doen en beschouw het ook maar als een start van een reserveringsbudget om de volgende fase voor jou ook eigen middelen mee te nemen. Dat werkte louterend."

"Als ik dat hier vergelijk en de financiering van het NUP, dat heeft al die departementen tot op heden geen euro gekost. De eerste slag is gemaakt met een subsidie ICT, 100 miljoen werd opzij gezet uit het fustgelden en dat gaan we keurig verdelen. Daar kreeg BZK 50 miljoen van, daar kreeg EZ 50 miljoen van. Daar is een belangrijk deel van het NUP in gefinancierd. Nu zaten we in de fase waar opnieuw financiering moest komen. Geen enkel departement was bereid 1 euro te leveren."

"Binnen mijn directie ben ik er nu in geslaagd om 8 miljoen beheergelden voor het NUP structureel vrij te maken door gewoon te snijden in vernieuwingsgeld. Of te snijden in reserveringen voor nieuwe programma's. Iets van die werkwijze zou ik wat fundamentele en structurele ook geborgd willen hebben."

Verantwoording afleggen over verkregen subsidies

Geld halen uit subsidiepotjes. "Wij hebben dankbaar gebruik gemaakt via de middelen via VRD. Maar concrete resultaten, te bereiken resultaten, zijn daar nooit bij opgelegd. Ik moest alleen verantwoorden of ik het programma heb uitgevoerd en of ik mijn geld goed besteed heb. Ik heb nog niet meegemaakt dat er acties zijn ondernomen van: 'Dat gaat niet helemaal goed, laat ik het geld eens terugvoeren'. Ik kreeg de hoon van de VNG over me heen in januari van dit jaar. We hebben het afgelopen jaar met EGEM gewerkt, de programma's die gemeenten ondersteunen in het realiseren van een aantal doelstellingen. Van BZK hebben ze allemaal subsidies gekregen en één van de doelstellingen van de subsidies was: 'Je moet een implementatieplan klaar hebben, vastgesteld door de gemeenteraad en klaar om uitgevoerd te krijgen.' Er waren 33 gemeenten die nog niet zover waren gekomen. Die hebben allemaal van mij een brief gehad met: je hebt nog een maand de tijd om die besluitvorming te geven, anders halen we die subsidie terug. Toen zag je ineens dat 30 gemeenten wel wakker werden en we zijn met 3 gemeenten in gesprek om het geld terug te vorderen. Dat is een gewoonte die in de overheid niet vanzelfsprekend is."

Overheid moet intern meer bedrijfsmatig gaan werken

Hoewel je om iets te kunnen bereiken, zoals werken aan een gezamenlijke visie of missie, met veel partijen door één deur moet betekenen dit niet dat je conflicten met elkaar moet vermijden. Anders blijft het, zoals nu vaak het geval is, bij veel praten zonder dat er iets gebeurt.

Stel dat er op een andere manier met alle projecten die nu aan het lopen zijn zou worden omgegaan, en die kosten afzetten tegen de kosten die we nu sowieso gaan maken, omdat we bezig blijven, dingen niet lukken etc. Heeft iemand wel eens een berekening gemaakt?

"Dat optelsommetje wil niemand maken. Ik denk dat iedereen op de grond valt van schrik van het getal wat daaruit komt."

Welke interventies zouden gepleegd moeten worden?

Eén. Een beter toepasbaar financieel instrumentarium, want er is veel te makkelijk aan geld te komen is, en wellicht krijgen we dan meer inzicht in de kosten en baten van ICT.

Twee. "In dit geval wil ik pleiten voor een forse regelgeving. Wat ik graag zou willen is een wegeverkeersreglement voor de digitale infrastructuur van Nederland. We doen dat wel voor de normale infrastructuur. Er is vastgesteld dat we rechts rijden en stoppen voor rood, maar ik zou het een heilzame ontwikkeling vinden als er een wettelijke regeling komt dat er in dit land door iedereen volgens dezelfde standaarden, principes en uitgangspunten wordt gewerkt. Dat als je het digitale netwerk opgaat dat je net zo goed weet dat je rechts moet rijden." Een wetgeving voor de ontwikkelaar en degene die het gaat brengen. Als er een website wordt gebouwd hebben we in Nederland wel een systeem van webrichtlijnen.

Ook druk vanuit de burger zodat de overheid goede dingen gaat doen? Er wordt verwezen naar hetgeen de heren rondom WCIT willen doen, om de buitenwereld ook te mobiliseren om wat meer druk neer te kunnen leggen. Dé burger, net zo goed als dé overheid, bestaat niet.

"Het aardige is, het bedrijfsleven heeft zich eigenlijk veel beter georganiseerd dan de burger, want al die platforms die er voor het bedrijfsleven zijn, die veroorzaken wel macht in het geheel. Als VNO NCW iets roept of MKB Nederland roept iets, daar wordt naar geluisterd. De gemiddelde burgergroep wil dat helemaal niet. Ik weet dat er met de consumentenbond gesproken is van 'Zou je iets in dit geheel willen?' Die willen geen groep mobiliseren om dit soort dingen te doen. Dus wij zijn wel even zoekende, want hoe mobiliseer je die burgers? Maar dat hoeven wij niet meer te doen, want dat doet die burger zelf wel. Het barst van de platforms en crowd groepen, alleen wij zijn nog te ver weg om dat soort groepen te betrekken."

Wetgeving koppelen aan uitvoeringsalgoritme

De volgende gedachte wordt voorgelegd. Stel dat we wetgeving maken waar gelijk een uitvoeringsalgoritme aan gekoppeld wordt en als algoritme ontbreekt dat dan een wet niet eens in de procedure gaat. En dat zou LEGIS kunnen neerzetten, deze nieuwe manier voor wetgevingsproces? Er wordt bevestigend geantwoord, daar zijn beide heren zeker een voorstander van.

Burgerpanel? Rijk vs. gemeente

"Ik aarzel, ook even naar aanleiding van een stelling die stond, de vraag wil je iets met Het huis van Thorbecke en jouw vraag: die lokale overheid moeten wij dat ook gaan doen? Ik bepleit grondige herziening niet zozeer in het Huis van Thorbecke, maar wel wat de verschillende overheden binnen het Huis van Thorbecke moeten doen. Want mijn constatering is dat elke overheid met dezelfde thema's, met dezelfde onderwerpen, met dezelfde punten bezig is. Ik zou ook zeggen: 'Als lokale overheden volop met die burgers bezig zijn moet het rijk dat zelf niet ook nog gaan doen'." Dat raakt weer de vraag over welke overheid we het hebben. "Want ik zou heel nadrukkelijk zeggen: laat de gemeenten vooral met klantgerichtheid en klantvriendelijkheid bezig zijn en laat het Rijk zich vooral richten op het scheppen van kaders om die uitvoering en manier van werken ook zo efficiënt mogelijk te laten plaatsvinden."

Tijssen: "De overheid moet ervoor zorgen dat het efficiënt kan doordat zij een stelsel van standaarden en gebruiksmogelijkheden neerzetten, maar laat de lokale overheid het inrichten op de manier die het beste past bij de thema's en vraagstukken die in een lokale overheid spelen."

Europa

"Europa wordt steeds belangrijker. Laat dan Europa de eerste laag van het Huis van Thorbecke zijn, met een aantal manieren is Europa wel al veel verder dan wij denken. Het vraagstuk van Impact Improvement Assessment heb je geloof ik, daar is een hoop voortreffelijk in uitgewerkt. Daar komt geen regeling meer door de Europese Commissie en het Europese parlement als het niet aan een aantal van dit soort voorwaarden is voldaan. Het moet privacy getoetst zijn, het moet ICT getoetst zijn, het moet op administratieve lasten getoetst zijn. Dat is een heel streng systeem. Overigens ontwikkeld door een Nederlander die in Europa werkt. Zo ver zijn wij nog lang niet. Op het moment dat Europa iets heeft, dan moet hier alleen nog maar het onderscheid tussen rijk en lokaal worden gemaakt. Dan mag lokaal best op meerdere manieren georganiseerd zijn. Dat is weer een hele andere discussie van het Huis van Thorbecke. Maar laten we dan zorgen dat we die taken niet allemaal dubbel doen. Het mooiste voorbeeld op het terrein van ruimtelijke ordening. Dat is zo chaotisch georganiseerd hier dat geen enkel bestuursorgaan iets kan zonder dat voor een deel het werk ook door een ander bestuursorgaan gedaan moet worden. Waarom niet iets eenvoudigs? Of je besluit centrale kaders door het Rijk en het Rijk legt overal vast waar gebouwd mag worden en dat doen we wel voor een vliegveld, maar niet voor andere dingen en gemeenten mogen het uitvoeren op de manier die met hun lokale gemeenschap het beste werkt. Of gooi het om. Laat de gemeente het doen en geef alleen een toetsing op Rijksniveau."

En de uitvoeringsorganisaties? Die stelden daar tegenover dat zij veel verder zijn op het gebied van ICT, dienstverlening, contacten met burgers, en daar veel ervaring mee hebben. En dat je dat niet zomaar van ze over kan nemen, want dat wordt een ramp.

Luitjens: "Mijn beeld is, uitvoeringsorganisaties zijn perfect in staat om massa's uit te voeren. Ik zou het helemaal prima vinden als de gemeenten gezamenlijk besluiten om rondom bijvoorbeeld Sociale Zaken, de hele uitvoering van de uitkeringsfabriek door een grote uitvoeringsorganisatie te laten uitvoeren. Maar laat mij als verantwoordelijke voor die lokale gemeenschap wel even aangeven dat ik een bijzondere groep in mijn gemeenschap heb, omdat ik bijvoorbeeld heel veel ouderen in mijn gemeenschap heb en dat ik via het systeem van Bijzondere Bijstand wel in staat ben om de inkleuring te doen."

Dat komt erop neer dat gemeenten de WMO aanpak doen en dat de sociale diensten meer gecentraliseerd worden. Je moet gebruik maken van de kracht die de verschillende groepen

hebben. Luitjens: "Wat we nu doen, al naar gelang het onderwerp, het één ligt volledig bij gemeenten, het ander ligt volledig bij de grote uitvoeringsorganisaties. En wat zie je: ze hebben elkaar nodig dus wat verzinnen we: we gaan werkpleinen opzetten..." Je zou het zo in moeten richten dat het contact tussen burger en uitvoeringsorganisatie ook gaat over die zaken die voor een uitvoeringsorganisatie van belang is. Dat dus op tijd het geld en op tijd de verantwoording plaatsvindt, maar de eerste intake moet je zo dicht mogelijk bij de burger houden. Luitjens vervolgt: "Ik bepleit nu, voor gemeenten op het terrein van bedrijfsvoering en het realiseren van doelstellingen, stap aub van het adagium dat het tot de autonomie van de gemeente behoort. Dat behoort het helemaal niet."

Zijn wij in staat ICT begrijpelijk te maken?

Luitjens stelt: "Het beeld dat wij in 2014, 2016 niet meer in staat zijn de kwaliteit van medewerkers te leveren die nodig is om die steeds ingewikkelder wordende maatschappij ook op een juiste manier als overheid te bedienen. Die zorg is er nog steeds. Het is misschien twee jaar later nu maar wij zijn over een aantal jaren niet meer in staat om op de huidige manier de kwaliteit te bieden om dat in al die organen nu op die manier te doen." Dat geldt niet alleen voor ICT, maar voor alles. "Maar juist ICT dwingt ons om op een andere manier te gaan samenwerken en op een andere manier te kijken naar de resultaten."

Denemarken

We moeten orde op zaken stellen willen we een aantal dingen doen die nu besproken zijn, meent Luitjens. "Dan moet je het op de Deense manier gaan doen. Wat mij ontzettend frappeerde in Denemarken is dat of je nou een minister of een ambtenaar spreekt, een van de eerste opmerkingen is: waarom doen wij dit allemaal? Dat is demografische ontwikkeling. Dat is daar dus echt een gevoelde urgentie. Ze hebben haast. Er moet wat gebeuren. Hier is het gewoon geen factor."

Verduurzaming

Luitjens: "Ik heb ook geëxperimenteerd met de relatie verduurzaming en ICT. Wat alles ermee te maken heeft is dat ICT een big spender is. Wat ik dus ontzettend leuk vind als organisatie ontwikkelingsstrategie: loop hier de gang op, heb ik zelf gedaan. Je vraagt aan iemand: 'Ik ga een conferentie organiseren over ICT en duurzaamheid. Wie vindt het leuk om mee te doen?' Dan springen uit allerlei hoeken medewerkers van 25 jaar en daar heb ik een van de leukste complimenten gehad. Op een gegeven moment zei een van die medewerkers: nu weet ik weer waarvoor ik werk. Ik kan gewoon werken aan mijn eigen toekomst. Als je de verbinding met bijvoorbeeld duurzaamheid wil maken spreek je opeens een hele andere populatie mensen aan die niks hebben met administratieve lasten. Diezelfde medewerker moet ik vannacht niet bellen om drie uur, het gaat niet goed met het Administratieve Lasten dossier. Ja, morgen om negen uur ben ik de eerste. Dus waar zit die innerlijke bezieling?"

Het vraagt ook veel meer van de overheid. "Het simpele gegeven in Denemarken is dat als daar de rijksoverheid zegt: 'Zo gaan we het doen', dan gaat elk overheidsorgaan dat ook doen. Hier ontstaat een discussie: 'Mag de rijksoverheid dat wel, dan komen ze wel aan mijn autonomie' et cetera. Dat lossen we niet op met betere en andere ICT. Het vraagt dus iets van investeren in medewerkers om een aantal redenen, maar ook van investeren in het gezag van de overheid. Niet alleen naar de burger, maar ook van de verschillende organen naar elkaar toe. Natuurlijk wordt er ook door lokale overheden in Denemarken hard gevloekt op wat die rijksoverheid allemaal doet, maar de gemiddelde burger hoort en ziet daar niks van. Hier staan op dag één de kranten vol dat er weer ruzie is tussen de verschillende overheden."

2.5 M. Van Pernis

Interview met:	M. van Pernis
Functie:	Oud-Siemens topman
Datum interview:	22 maart 2010

Zorg

Zorg heeft een aantal heel specifieke kenmerken volgens Van Pernis, zie hieronder.

Geen vraag, geen aanbod

“Laat ik beginnen met het feit dat er nooit aanbod geweest is van automatiseringssystemen in zorg. Domweg omdat er geen vraag was. Dus dat was echt bij nul beginnen. Wat je ziet als je bij ziekenhuizen naar binnen kijkt, maar ook bij heel veel huisartsen is dat er heel veel eigen geknutselde systemen zijn ontstaan. Dat is zoals het vroeger ook in de administratieve automatisering was. Geen vraag, dus geen aanbod. Die vraag is de laatste jaren aan het opkomen door de kosten. Alleen maar daardoor. Als je door zo'n ziekenhuis heen kijkt zijn de kosten aanzienlijk hoger, maar zie je toch onder druk van die kosten en de toenemende verwijzingen, een grotere vraag en er komt niet meer geld, zie je de vraag naar workflow systemen komen en je ziet ook aan de industriekant systemen komen nu. Maar het aanbod is nog uitermate beperkt. Dat zijn nog steeds een aantal kleine firma's en de grote firma's beginnen ermee. Ook wij zijn pas een jaar of twee geleden met echte automatisering in de zorg begonnen. Dan heb ik het dus echt over die processystemen. Dat zo'n scanner automatiseert en dat er mooie beelden uitkomen dat heeft daar dus niet mee te maken. Dat was al. Maar het gaat ook wel bijvoorbeeld over die opslag van die beelden. Voor wie zijn ze toegankelijk en wie kan er wat mee doen? Dit soort systemen zijn er nu maar je ziet nog steeds een enorme weerstand in ziekenhuizen om daarmee aan de gang te gaan.”

Toegankelijkheid

“Dan kom je op een tweede probleem in de zorg en dat is de eigen winkeltjes binnen het ziekenhuis. De hele constructie van de gezondheidszorg is dat een arts een soort maatschap heeft en in het ziekenhuis rondloopt maar zijn focus is zijn gebied en hij ziet echt niet hoe het ergens anders gaat.”

De focus ligt niet op de klant

“Het derde probleem dat je in de zorg ziet is dat de focus nooit op de klant geweest is. Het meest bijzondere is dat als je een ziekenhuis bekijkt, dat ze de patiënt die het minst mobiel is door het hele ziekenhuis laten marcheren en de arts, die het meest mobiel is, blijft op zijn plek zitten. Er is één ziekenhuis waar het anders is en dat is Orbis. Dat is een curieus systeem.” De dominantie van de specialist en de niet mondige klant is bepalend voor het systeem dat gevoerd wordt. “Daar gaat verandering in komen omdat de patiënt thuis op internet informatie kan krijgen over wat hij heeft. Dat zal een enorme slag moeten gaan maken. De patiënt gaat veel meer vragen. Wel voorzichtig, want “als ik die arts irriteer gaat het misschien ten koste van mijn gezondheid”.

Bij Orbis hebben ze een bedterminal van de patiënt, waar hij televisie op kijkt en kan internetten. Tegelijk is dat ook de bedterminal van de arts. De arts kan met een pas gegevens van de patiënt ophalen, en de patiënt kan daardoor beslissen wat hij hem wel of niet wil laten zien, hij kan het er

ook voor een deel zelf afhalen. Dat geeft de patiënt een soort gevoel van veiligheid omdat het toch zijn informatie is. "Dat is wel een slag die erg belangrijk is geweest om die klant wat mondiger te maken."

Het systeem moet aan vele eisen voldoen door hele specifieke vragen. In de gezondheidszorg is de klant onmondig, maatschap, dat de artsen het liefst zo beperkt mogelijk zijn, conflict met de huisartsen – veel specialisten wensen dat de huisarts minder informatie krijgt dan de huisarts feitelijk zou wensen. En het gaat over mensen en de gegevens die opgeslagen zijn. Wie heeft er toegang toe, wie mag ze modificeren? Mag de ene arts de ander corrigeren?

EPD – de markt op

Er is een hele discussie geweest: waarom loopt dat nou niet met het EPD? Siemens heeft, vanuit de industrie, gezegd dat ze eens op moeten houden met dat wantrouwen naar de industrie en het volgende te doen. "Probeer nou eens dat kader aan te geven wat je met die privacy, beveiliging wil en gooi het ding in de markt. Je zal zien dat wij het oplossen. Ook als jullie nu misschien het idee hebben dat we het niet kunnen oplossen. We lossen het op en je zal zien dat spontaan vier, vijf consortia zich vormen van bedrijven bij elkaar die know how kunnen inbrengen."

"We lossen het technisch op en ik dwing jullie om te vertellen wat je eigenlijk wil met die privacy. Die hele privacy, het lijken wel steeds proefballonnetjes. We gooien wat op en dan kijken we: wat is de reactie in de markt? Dan roepen we: het is allemaal niet zo erg. Dan heeft iemand bedacht dat het toch wel erg is. De OV chipkaart is hetzelfde verhaal, dat is elke week anders. Als je van tevoren duidelijk bent 'dit mag wel en dit mag niet' dan lossen wij dat technische wel op. Dan hou je een splitmaatje tussen datgene wat je wilt en datgene wat je op kunt lossen. Want nu is het altijd een mix. Dan blijkt ineens weer dat op de Universiteit van Nijmegen een slimme jongen zit die dat toch weer kraakt. Dan moet je wel weten: wisten we daarvan, wilden we dat wel of niet van tevoren weten?" "Ik denk dat jullie veel aan de industrie over zouden moeten laten en dat dat automatisch vereist dat een overheid zegt: ik wil dit en dit. De randvoorwaarden waar je aan moet voldoen. De kaders. Functioneel." Ook de politiek zou van te voren duidelijk moeten maken wat hij wel en niet wil.

De overheid moet duidelijk zijn naar de eindgebruiker. Duidelijk maken wat privé is en waar de gebruiker zelf over mag beslissen, welke gegevens open moeten zijn voor welke groep enzovoort. Als iemand dat niet wil dat bepaalde gegevens naar de huisarts gaan dat is dan al ondervangen. Vervolgens ga je dit technisch invullen. Het blijkt dat het anders loopt dan dat je in het kader gesteld hebt. Dan moet je het probleem vanuit de opdracht vanuit de overheid bij de industrie neerleggen, maar daar kan je ze dus ook op aanspreken. 'Dat is jullie probleem. Dit is het kader wat wij geschept hebben en daar voldoen jullie niet aan. Het systeem blijkt toch open te zijn voor die huisarts of specialist etc.' Nu zie je voortdurend dat daar discussie over is. Omdat niemand echt weet waar dat kader zit. Dat hangt een beetje in de lucht, wordt vaag gelaten. En het lijkt af en toe wel op: we kijken hoe de markt reageert."

Ministeries moeten ook protesteren tegen de politiek

Kaders bewegen. Politiek beweegt mee, nu vinden we van niet, over een half jaar vinden we van wel. "Dat is één van de grootste dilemma's voor ministeries. Dat die politiek zich er in gaat zitten roeren. Ik denk toch ook ministeries ook wel tegen de politiek moeten roepen: dit is inconsistent beleid. De politiek gaat erover maar als ik zie wat voor onzin er af en toe bedacht wordt in de Tweede Kamer waar ministeries in mee moeten, dan verbaas ik me er ook wel eens over dat ministeries niet meer protesteren."

Door het bijvoorbeeld niet uit te voeren, of de consequenties van dit soort besluitvorming in de Tweede kamer aangeven. Als de Tweede Kamer zegt, we doen het niet, het is te omstreden, dat een minister het hard kan spelen: 'dit zijn de consequenties als we het wel of niet doen en let even op'.

Het gaat om het gevecht dat je aan moet gaan, het betekent niet altijd dat je wint. "Je kan het later ook verantwoorden: luister, we hebben alle argumenten aangedragen en jullie zeggen toch dat het anders moet. Dat gebeurt natuurlijk ook in het bedrijfsleven. Je moet daarvoor blijven vechten." De SG of het SG beraad zou voor een aantal van de kaders die zij aangeven veel harder een positie moeten neerzetten richting de politiek en vasthouden, maar het moet beginnen met het kader scherp neer te zetten. "Als dat niet scherp is heb je niet veel te verdedigen. Dan moet je denk ik hard verdedigen en ik vind dat de Tweede Kamer daar vaak wint. Op onkunde. De dossierkennis van een Tweede Kamerlid is over het algemeen minder dan dat van de DG of de SG."

Social media

Heel veel dossiers kunnen door social media op verrijkt worden, maar ook de lijn naar de Tweede Kamer kan gevonden worden. Dat vindt Van Pernis op zich goed. Hij zou er alleen aan willen toevoegen dat alles wat ambtelijke organisatie is ook die dialoog veel meer zoekt met het bedrijfsleven. Je kan het neutraal maken door het via een organisatie te doen. Met ICT office is dat bijvoorbeeld gelukt.

Discussies vanuit het Rijk met verschillende leveranciers bijvoorbeeld bij ECTS zou gemakkelijker gevoerd moeten kunnen worden en dan los van juristen. "Het probleem is dat rondom een aantal dingen die gebeurd zijn onmiddellijk de minister aan tafel aanschuift en daarom niemand zijn mond meer durft open te doen over dingen die werkelijk aan de hand zijn, omdat iedereen zich natuurlijk in zijn positie terugtrekt."

"In China, in een dictatuur nota bene, doen we het wel", zegt Van Pernis. "Als wij in China een groot project draaien dan is er een standaard afspraak dat als er iets misgaat we binnen veertien dagen bij elkaar zijn, zonder juristen. Dan moet er een oplossing in die 14 dagen bedacht worden, whatever de consequentie is. Of er is tijdsverlenging of er is een meerprijs... maakt allemaal niet uit, maar het moet binnen 14 dagen besproken en opgelost zijn. Dan gaan ze daarna wat afgesproken is contractueel vaststellen, maar in de omgekeerde volgorde dus. Bij ons zie ik in grote contracten dat als wij zeggen 'er wijzigt iets' of de overheid zegt 'wij willen wat wijzigen' dat dat het eerste is wat er gebeurt. Er komt een jurist langs en over het algemeen is dat advies van de juristen aan de kant van de opdrachtgever 'wijzig aub niks tot het project klaar is, dat zien we achteraf wel'. Maar als je halverwege de verkeerde kant op marcheert dan is hij aan het eind van de weg nog veel groter. Dat is precies wat er met ECTS gebeurd is. De trein is die kant uitgegaan op specificatie van de overheid, terwijl de sector de andere kant op gegaan is, op grond van de contracten die we hadden en de juristen zeiden er niks van, van beide kanten."

Siemens heeft contact met het Rijk

Het beleid is dat er actief contact mag worden gezocht met de verschillende counterparts binnen het Rijk. Als er binnen ministeries zijn waarmee wij zaken doen en er treedt een nieuwe minister, SG of DG aan dan maken we onmiddellijk contact. Dat kan ook. "Het is altijd even wennen, want ook ministers hebben er moeite mee om dat soort contacten aan te gaan."

Siemens zou voorstander zijn van openheid in verschillende dossiers, zodat mensen vanuit verschillende departementen bijvoorbeeld mee kunnen kijken om zo het maximale te halen vanuit het Rijk op dat dossiergebied. Siemens ziet het als een voordeel, want elk contract dat uit de hand loopt is een nadeel voor beide kanten.

Van Pernis benoemt een voorbeeld dat betrekking heeft op de vaststelling dat er twee verschillende ECTS standaards waren. Over de offerte van 40 miljoen, op een heel traject van 1,13 miljard, is 9 maanden gediscussieerd met specialisten van Rijkswaterstaat, omdat het 8 miljoen zou moeten kosten. Na 2 weken heeft Siemens de calculatie transparant gemaakt en de accountancy mochten het bekijken. Het hielp niet, het bleef 8 miljoen. Dan is de dialoog gestart maar heerst er teveel wantrouwen. Er kwam een onderzoek, externe specialisten werden erbij gehaald en een vertraging van een jaar, ook in realisatie. Uiteindelijk is het alsnog vergeven voor 40 miljoen, maar heeft het meer geld gekost dan nodig.

“Dat zijn dingen waarvan ik denk: dat is zo doodzonde als je daar met elkaar de dialoog aangaat. Open met elkaar, even zonder die juristen, met hetzelfde doel om het snel op te lossen. Als ik een ploeg van een paar honderd man een jaar lang aan het werk moet houden: dat kost goud geld. Dat krijgen we ook niet betaald.”

De laatste jaren vindt Van Pernis wel dat de dialoog op hoog niveau in ieder geval tot stand is gekomen, met SG's, ministers en ook een deel van de DG's. Van de CIO's binnen het Rijk merkt hij niets.

Open data

Van Pernis vindt dat open data geselecteerd moet worden uitgezet (vanuit het Rijk als policy). “Je kunt niet alles open zetten. Daar moet je voorzichtig mee omgaan. Ook daar heb je onmiddellijk een discussie.”

Van Pernis geeft een voorbeeld. “Ik heb drie commissies Laan meegemaakt over verkeersinformatie. Voor wie is dat beschikbaar? Daar leken we met de eerste commissie al uit te zijn tot er een wissel kwam in het deelnemen van Rijkswaterstaat. Er was één argument: als er een ongeluk is wil ik bepaalde informatie niet doorgeven, want ik wil op dat moment met die weg omgaan. Waarvan andere partijen zeiden: het interesseert ons ook niet echt, als jullie speciale maatregelen verkeersmaatregelen willen dan zijn we daar ook bij gebaat. Maar we vinden wel dat we het moeten weten. Want wij willen met onze navigatiesystemen die automobilist even eerder waarschuwen nog. Of in ieder geval laten weten dat jullie misschien dat bord op een rood kruis gaan zetten. Dat soort ordinaire discussies. Loopt dus je hele discussie vast. Waren er twee werkcommissies Laan nodig en de commissie Laan is er dus niet uitgekomen. Het is niet opgelost.”

Angst speelt mee, het uit handen geven van macht, bijvoorbeeld aan of van de kant van de overheid. Het belang van andere partijen om niet verkeerd om te gaan met data is juist heel groot. “Wie wil er nou een automobilist in die wegblokkade laten rijden? Toch niemand.”

Er zit bij de overheid vaak ook wel de gedachte achter dat partijen het commercieel gaan benutten. “Maar commercie is niet iets vies, dat is economie. Daar is nog wel winst te halen.”

Het openstellen van data of dossiers in open communities kan helpen om een meer publieke discussie te laten ontstaan, waardoor dergelijke suggesties naar voren kunnen komen. “Dat is hetzelfde wat ik zei van dat ziekenhuis, dat die logistieke jongens ontdekten dat die patiënten door het ziekenhuis bewegen. Dat bedenkt iemand in het ziekenhuis niet. Dat moet van buiten komen. Dat werkt wel verfrissend. Dat doen wij in eigen huis ook. Wij stellen soms van die werkgroepje samen rond een bepaald onderwerp en daar halen we restaurantpersoneel bij wijze van spreke. Om vanuit een andere hoek er op een andere manier tegenaan te kijken.”

Met open data moet je altijd oppassen vindt Van Pernis. Bedenk wat een ander ermee kan doen, als er voorspelbare fouten zijn in wat er mee kan gebeuren dan moet je voorzichtig zijn.

Gap tussen gebruiker en opdrachtgever of leverancier (ICT)

Het gat is te dichten door er een driehoek van te maken. “Wat je vaak ziet is dat de ICT office in het midden zit. De gebruiker aan de ene kant en de leverancier aan de andere kant. De leverancier en de gebruiker zien elkaar niet. Vaak wil de ICT opdrachtgever dat ook niet. Als je die driehoek sluit dan zie je het in een soort voortgaand proces tot een goed model komen. We moeten die cirkel blijven doorlopen.”

Je ziet vaak dat de gebruiker zich maar aan moet passen. Wat de ICT opdrachtgever maakt is dé werkwijze en de gebruiker moet het maar gaan gebruiken. Maar als blijkt dat de klant ontevreden is, of dat het niet wordt overgenomen dan komt dat omdat er niet met de gebruiker wordt gepraat, men weet niet wat de gebruiker wil. Je kan het je niet permitteren, bijvoorbeeld als ICT office, om die gebruiker buiten beeld te houden.

Het zou voor het Rijk ook moeten gelden, dat de opdrachtgever met de leverancier én met de gebruiker, in wat voor hoedanigheid dan ook, aan tafel moet zitten.

In andere vakgebieden ziet Van Pernis het wel gebeuren, en wijt het ontbreken hier ook aan de arrogantie binnen het ICT vakgebied. 'Ik weet het en jij niet' leidt ertoe dat de driehoek niet gesloten is. En het zou wel moeten, niet alleen bij de aanschaf, het is een voortdurend proces, je moet die cirkel blijven rondlopen met de gebruiker erbij.

Mobiliteit

Een ontwikkeling die Van Pernis ziet op mobiliteitsgebied en waar ICT en dus ook het Rijk een belangrijke rol in zou kunnen spelen is de benutting van de wegen. Er kunnen niet wegen meer bijgebouwd worden dus je moet de capaciteit toch beter gebruiken. ICT zal daarbij kunnen helpen. Het zal voor een deel in de infrastructuur zitten, maar ook voor een deel in de auto zelf.

Het rekeningrijden was een mooie methode geweest. Voor Siemens was het grootste argument niet het betalen, maar het feit dat je die auto online had. Dan zou je veel eerder in kunnen grijpen in de navigatie bijvoorbeeld. Bij het ontstaan van een file zorg je dat iedereen een andere routing krijgt, afhankelijk van het wegenpatroon en zijn eindbestemming. Ook als dat langer is. Je zou extra diensten kunnen verlenen door het overstappen op het OV makkelijker te maken. Niet alleen informatie geven, maar ook mogelijk maken dat je in de trein kan stappen en dat je je geen zorgen hoeft te maken over wie dat betaalt. Actief kunnen informeren dus. En preventief kunnen werken. Van elke rijdende auto is zoveel informatie te halen over het tegen gaan van het ontstaan van files. Dat je het zelfs kunt gaan voorkomen.

Koppeling van navigatie en 9292OV

"Wat is nou mijn grootste belemmering als ik in de file sta, dat ik niet weet hoe ik de metro moet betalen. Of ik heb net die OV chipkaart thuis liggen, of ik weet niet precies hoe laat die gaat. Dat moet drempelloos zijn. Wij hebben intern, daar hebben ook mensen van V&W aan meegewerkt, een soort visie gemaakt 'hoe zou die mobiliteit in 2030 of 2040 moeten zijn'." Door te kijken naar het verleden (hoe zag mobiliteit eruit in de jaren 80 en waar staan we nu) is getracht een visie te ontwikkelen op mobiliteit in de toekomst.

"De factor tijd is de moeilijkste in innovatie. Onze magneetbaan die we in de zeventiger jaren ontwikkeld hebben is veel te vroeg geweest. Dat ding is in zoveel opzichten superieur aan wat er was dat niemand geloofde dat het zo was. Dan is de verandering te groot. De revolutie gaat niet in innovatie. Dus er moet evolutie zijn. Dat zijn elementen waar je vaak tegenaan loopt. Andersom: als je nagaat dat wij in '83 begonnen met de vervanging van de strippenkaart dan is het natuurlijk idioot dat het in 2007 gelukt is omdat ding eindelijk te vervangen. Dat is natuurlijk gek. Terwijl dat om een simpel systeem gaat."

Onderwijs

Van Pernis zit in een Raad van Toezicht van een ROC en heeft meegedaan aan de nota van Loek Hermans, over het MBO en ook de financiering van het MBO. Tussen het bedrijfsleven en het onderwijs is een enorme gap ontstaan. "Een leerkracht die nu voor de klas staat heeft dertig jaar geleden zijn opleiding gehad. Die kan echt niks nieuws vertellen. Als je die niet bijschoolt... er zijn wel bijscholingscursussen in de grote vakantie maar dan moeten ze dat nog wel willen. De meesten willen dat niet. Wij pleiten ook voor docenten vanuit het bedrijfsleven. Ik heb zelfs hier vroeg gepensioneerd, die zetten wij in in het lager onderwijs met het doel om kinderen voor techniek te interesseren. Maar ook te vertellen: wat doet die techniek eigenlijk? Leuk zo'n PC maar er is geen hond die weet hoe het allemaal in elkaar zit en hoe het werkt. Ik denk dat dat onontkoombaar is en dat het bedrijfsleven een veel zwaardere stem gaat krijgen in het onderwijs. Ook financieel."

"Je hebt natuurlijk ook de discussie over welke vormen van onderwijs op het internet kunnen gaan plaatsvinden. Dat is voor mij een beetje dezelfde discussie als thuiswerken. Het werkt dus niet. Het

thuiswerken gaat goed als je dat voor een dag in de week doet, maar het complete thuiswerken geeft zoveel nadelen in het sociale contact, maar ook elkaar treffen in het restaurant etc. dat de nadelen te groot worden. Wij hebben hier 1500 plekken thuis ingericht dus voor de helft van het personeel, compleet. Wij meten dat en er worden er 400 meer dan twee dagen in de week gebruikt. Ik zeg dat het extreem laag is als ik daarin wil investeren. Specialisten zeggen 'dat is hartstikke hoog'. Dat is al bijzonder. Dat soort verschillen."

Sociaal contact is de meest belangrijke factor om optimaal te kunnen werken. Als dat er niet is dan zie je het stagneren en dat mensen elkaar toch gaan opzoeken. Samenwerken op een verzamelplek, bijvoorbeeld in het geval van de opdrachtgever, de leverancier en de gebruiker, maar ook in allerlei andere, denkbare werkvormen is ook een goede manier om optimaal werken tot stand te laten komen. Het sociaal contact is immers al aanwezig.

Binnen Siemens hebben jonge mensen (tot 40 jaar) gezamenlijk een project opgezet waarbij zij zeggen hoe Den Haag er over dertig jaar eruit moet zien, onder het motto: dan zitten wij erin en niemand anders. "Dat loopt voortreffelijk. Die hebben binnen dat kader een aantal werkgroepen. De een is met ruimtelijke ordening bezig, de ander met cultuur etc., dat loopt waanzinnig goed. Dat is een ideale gelegenheid, dan heb je ook die partijen bij elkaar. Degenen die het moeten gaan doen, degenen die het moeten gaan uitvoeren. Mensen met verschillende achtergrond en het werkt fantastisch. Ik denk dat de huidige generatie die binnen komt daar wel meer gevoelig of wat meer mee wil dan wij. Zelfs als een tussenliggende generatie. Ik ben erg positief over wat op het ogenblik van de universiteit afkomt, daar hebben we geen klachten over."

Het idee om iPads naar scholen te sturen wordt geopperd. Van Pernis geeft aan ooit een pilot te hebben gedaan op een school – eind jaren 90. Ze zouden de school gaan digitaliseren. De leerling kreeg een pc, en die moest dan 4 jaar meegaan. Nieuwe systemen werden automatisch gedownload enzovoorts. Ook een digitaal bord was aanwezig. Siemens was heel positief over de proef, het verliep goed, iedereen deed mee. Het werd lokaal ingevoerd, iedereen kreeg hetzelfde materiaal ter beschikking. Ook met geld van de overheid en een content leverancier die meedeed. Het liep vast. Waarom? Omdat de leerlingen thuis betere pc's hadden staan, maar ook omdat de uitgever in schoolmateriaal onvoldoende volgde, waardoor er maar een deel van de les kon worden afgewikkeld op deze manier. Daarbij was er ook de weerstand van de leerkrachten. De jongeren zijn veel handiger op de pc dan de leerkrachten, waardoor die laatste niet meer serieus werden genomen.

Als hulpmiddel is het dus handig, maar het element van menselijk contact moet blijven – is de mening van Van Pernis. Het heeft ook wel te maken met de factor tijd bij innovatie - zoals eerder is gesteld.

Job rotation – onderwijs & bedrijfsleven

Een ander probleem in het onderwijs is dat leerkrachten een leven lang blijven zitten op dezelfde plek. Van Pernis zou wensen dat onderwijzers 5 jaar les geven en dan een uitstap doen naar het bedrijfsleven. Een soort job rotation proces. Bij voorkeur samen met het bedrijfsleven. "Dan zijn ze weer vers en fris. Ik weet niet hoe je dat nou helemaal goed organiseert maar dat zou een wensscenario zijn om te zorgen dat dat onderwijs bij blijft bij bedrijven. Ik vind ook echt dat het onderwijs daaraan mee moet doen. Ik heb uit laten zoeken dat ik het enige ROC lid Raad van Toezicht was in het hele land. Nergens iemand van het bedrijfsleven. Dat is toch te gek om over te praten. Dus we hebben er wel een grote mond over in het bedrijfsleven dat het allemaal niet goed gaat, maar we doen er niks aan."

ICT kan ook een rol spelen in het bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Bijvoorbeeld een stage voor ambtenaren in het bedrijfsleven. En dan echt meedoen in verschillende beroepen. Wouter Bos heeft bijvoorbeeld 6 weken meegelopen bij Siemens. Je zou een app kunnen maken met daarop een aantal bedrijven waarop je gewoon kan reageren. Dan kan er snel informatie worden uitgewisseld (vraag en aanbodcombinaties) en kan er beweging tot stand komen.

"Misschien is het zelfs wel een idee om een analogie met de stad Den Haag ontwikkelen over 30 jaar, dat je op een bepaalde manier zegt: ik creëer een club met mensen van beide kanten erin en laten we daar maar eens over nadenken. We besteden er aan beide kanten wat geld aan en laat die maar eens met een idee komen over hoe we dat EPD oplossen. Dat vanuit zo'n gemixt groepje van de wat jongere generatie. Jullie moeten er wel mee aan de gang straks. Als ik zie wat er nu met die ontwikkeling van Den Haag gebeurt, die ideeën, daar zouden wij niet opkomen. Dat zou misschien wel een vorm zijn waarbij je dat relatief ook eenvoudig kan organiseren. Je stelt wat tijd beschikbaar van de ene en andere kant om dat te doen. Dat hoeft niet veel te kosten. Een beetje faciliteren met wat geld en zeggen; we willen wel dat jullie over drie of vier maanden met wat komen. Dan kan je altijd nog kijken wat je ermee doet."

Energie

Volgens Van Pernis is er nog enorm veel te winnen in de industriële automatiseringscomponenten in de energie. "Het gebeurt nog steeds dat er een net uitvalt zonder dat we weten hoe het komt. Er zit al een enorme hoeveelheid IT in. Maar de controleerbaarheid van de IT is een grote zorg, zowel voor energiebedrijven als ook voor leveranciers om daarmee om te gaan. Nog steeds, al die grote stroomstoringen kunnen bijna niet verklaard worden. Als het gaat om de automatisering naar de gebruiker toe. De digitale meters etc. dan zijn we in Nederland nog wel achterop in vergelijking met andere landen."

Het introduceren en verplichten van de digitale meter, het op afstand uitlezen van meters, is geprobeerd, maar het is niet gelukt. "Maar we hebben ook wel concepten bedacht voor die digitale meterkast en dan alles gewoon op één box binnen laten komen. Dat uitlezen via één organisatie, voor mijn part een privaat organisatie die dat uitvoert in opdracht van de overheid. Dat is de meest simpele vorm van wat we al kunnen vandaag." "Ik zou wel eens willen zeggen als overheid: nu is het afgelopen. We gaan het gewoon eisen. Dan hoeven wij het niet uit te voeren als overheid, maar het gaat nu wel gebeuren. Ik ben de laatste voor zwaar overheidsingrijpen, maar je moet wel af en toe een keer iets roepen. Het land moet ook doordraaien."

Als ingreep noemt Van Pernis bijvoorbeeld het verplichten dat partijen elkaar opzoeken. "Ofwel met fiscale maatregelen ofwel... je hebt altijd als overheid wel een maatregel om partijen bij elkaar te krijgen. Het moet in ieder geval afgelopen zijn dat die mannen langs de deuren gaan. Er zijn genoeg argumenten voor, ook vanuit veiligheid, verklede agenten die binnenkomen. Dus de termen als veilig en die dingen op afstand uitlezen en ook misbruik te voorkomen."

"Waar we wel goed opgeschoten zijn is het zelf wisselen van energie leverancier. Dat zijn administratieve processen. Dat vind ik wel een winst. Dat loopt dus wel. Dat geldt natuurlijk met *telecom operated*, daar is veel bereikt, dat je nummers kan overnemen etc. Daar heeft de overheid goed geacteerd om dat mogelijk te maken. Dat zijn typisch dingen die je niet aan de sector kan overlaten, want dan gebeurt het wel, maar veel te laat."

Duurzame energie

"Daar doen we nog steeds de verkeerde dingen. Windmolens mondjesmaat... maar goed er zijn wel grote parken al erg lang in de procedures. Of dan hebben ze al negen jaar gevochten voor vijf molens in Delfzijl en dan komt er iemand uit Assen. Die hield serieus vol dat hij bij laagstaande zon schaduwen had. Dat heeft negen jaar geduurd. Dat moet eruit zijn met die crisis en herstel (?). We moeten ook de moed hebben om grote parken neer te zetten."

ICT awareness binnen het Rijk

Van Pernis noemt het congres van Digitaal Bestuur in Apeldoorn. "Ik was er best positief verrast over, de mensen die er waren en hoeveel mensen er waren. Ook als je met wat mensen praat rond dat congres, dus er beweegt wel heel veel."

In verhouding tot het bedrijfsleven denkt Van Pernis niet dat er veel achterstand is. "Er zijn net zoveel bedrijfstakken die op hetzelfde niveau zitten. In de gezondheidszorg lopen we dik achter."

Dat is het stenen tijdperk. Administratieve automatisering. Nogmaals, niet alleen schuld van de overheid. Aanbod is het ook. In de telecomwereld zijn we bij. In de energie wereld kan je zeggen dat we, behalve de thuismeter, de rest wel goed is. De awareness bij de overheid zie ik ook wel, het feit dat jullie meedoen aan zo'n studie nieuwe werken, dat er voldoende overheidsmensen bijzitten dat is goed. Dus daar zie je wel dat dat het ook is. Ik denk dat we in de uitvoering slagvaardiger moeten worden. Het is niet zozeer de awareness, maar we moeten slagvaardiger worden."

Sturing van ICT binnen het Rijk – meer regie op beleid en uitvoering

Het moet wel op een voldoende hoog niveau zijn volgens Van Pernis, want de politiek in de verschillende onderdelen is ook heel verschillend. "Ik vind ook dat mijn hoofd ICT aan mij ook moet rapporteren en niet ergens aan de man die de interne dienst doet."

ICT is zo belangrijk voor je proces dat je dat op hoog niveau ook moet zien. Regie kan dan de urgentie bevorderen. Binnen het Rijk is het nog vaak een combinatiefunctie, hoofd I&A is ook CIO bijvoorbeeld. Van Pernis vindt dat niet per se een geslaagde combinatie, misschien ook te groot belastend. Als hij maar aan die hoogste man rapporteert vindt Van Pernis, als de functie uit elkaar wordt gehaald dan moeten ze alle twee rapporteren.

"Omdat je die arrogantie uit de ICT weg moet halen, dus dat helpt als hij aan iemand anders moet rapporteren. Want dat zijn ze helemaal niet gewend dat ze omhoog moeten rapporteren bij ICT." Andersom vindt Van Pernis dat element ook heel belangrijk: je kunt je daar niet aan onttrekken.

Tips?

Van Pernis vindt de race met het bedrijfsleven en de ambtenarenwereld nog wel het belangrijkste. En dat je met elkaar mee loopt. Dat je het samen moet doen, en als het even wat minder gaat dat je elkaar een beetje meetrekt, maar andersom ook, je moet elkaar niet uit het oog verliezen als er één te ver weg valt. Het is meer dan alleen maar gedachten uitwisselen.

Van Pernis is een voorstander van social media netwerking, om op die manier partijen bij elkaar te brengen en daar het maximale proberen uit te halen zonder dat je in je hiërarchie blijft zitten en zonder dat je dingen doet die misschien precompetitief of niet mogelijk zijn of waarvan juristen zeggen: dat kan niet. Daar moet je modellen voor ontwikkelen.

"Business is nog steeds vraag en aanbod. En aanbod zonder vraag helpt niet."

2.6 M. Pomp & D. van Berlo

Interview met:	M. Pomp
Functie:	Projectleider Ambtenaar voor de Toekomst
Interview met:	D. van Berlo
Functie:	Projectleider Ambtenaar 2.0
Datum interview:	25 maart 2010

ICT en de rol van de overheid

ICT BZK

Pomp merkt op dat ze daar het hardst tegenaan loopt. Waar ze met het Nieuwe Werken aan de slag gaan is ICT de grootste hobbel. "Wij hebben nu alles rondom de ICT processen van BZK heen georganiseerd. Alles online. Wij gebruiken helemaal niks meer van BZK. Ik merk dat overal waar je echt aan de slag wil je enige advies op een gegeven moment kan zijn: 'Sorry jongens het valt nu gewoon niet te regelen. Doe het maar buitenom.' Je kunt anders niet verder."

ICT is zelf het probleem. Veel dingen zijn afgesloten, zijn niet mogelijk. "Ik heb een laptop met mobiel internet, het loopt bij elk mailtje drie keer vast."

Verschuiving merkbaar in ICT: van organisatie naar individu

De organisatie staat nog heel erg centraal, maar Pomp merkt bij de mensen uit haar team dat ze alles naar zich toe hebben georganiseerd. Ze willen geen e-mailadres van de organisatie, want ze gaan straks weer weg. De contacten, het netwerk liggen om het individu en niet (meer) bij een bepaalde organisatie. Pomp denkt ook dat je de ICT veel meer rondom personen heen moet regelen in plaats van rondom organisaties. Haar teamleden weigeren bijvoorbeeld de ICT systemen van BZK in te duiken, want dan zijn ze een gedeelte van hun netwerk kwijt. Mensen hebben al veel e-mailadressen en weten niet wat ze daarmee moeten. Ze laten het doorsluizen naar één adres.

Dat zou nu al ingevoerd moeten worden, omdat een organisatie er ook van profiteren als mensen hun netwerken groter weten te maken. Mensen willen hun eigen netwerk opbouwen. Op termijn zal je er als organisatie ook belang bij hebben dat je mensen binnen kan halen die een groot netwerk meenemen. Als ze dan weer verder gaan zullen ze ook een netwerk meenemen die ze binnen de organisatie hebben opgebouwd. Het is niet meer zo dat als je bij een organisatie weggaat je een groot gedeelte van je netwerk verliest.

Ook zou je, volgens Pomp, voordat ICT projecten start moeten werken aan de digitale vaardigheden van mensen, ook om samenwerking mogelijk te maken. Bovendien verschillen medewerkers onderling, dat is bijvoorbeeld te merken als je moet beslissen wat je wilt gebruiken of hoe je wilt gaan samenwerken.

Op verschillende niveaus moet je leren. Op individueel niveau bijvoorbeeld, dus je moet zelf dingen leren, en je moet door hebben wat er allemaal mogelijk is. Daarnaast moet je een cultuuromslag maken met je team: hoe gaan we samenwerken? En hoe werken we naar buiten toe, wat hebben we nodig om medewerkers te bereiken of, nog verder, hoe bereiken we de burgers?

Pomp loopt tegen de drie componenten aan, de mindset rondom ICT (leren en gebruiken), de samenwerkingscomponent (bewust zijn van wat het voor een ander voor gevolgen heeft) en de

derde is dat je er zelf mee om kan gaan (het wel begrijpen, maar het niet kunnen). Digitale vaardigheden is daarom een containerbegrip voor Pomp.

Een voorbeeld. Ambtenaar voor de Toekomst geeft presentaties over het Nieuwe Werken. Men wil er vervolgens mee aan de slag. Dan lopen ze allereerst tegen het interne ICT proces aan en als tweede dat ze zelf niet over digitale vaardigheden beschikken. Het niveau is op veel plekken bijzonder laag.

Pomp geeft aan dat HRM hier totaal niet op voorbereid is, HRM heeft geen idee en ondersteunen het ook niet. Ze begrijpen niet wat er gebeurt en de digitalisering gaat volstrekt aan ze voorbij. "Het zijn vaak hele lieve, goedbedoelende mensen. Heel veel vrouwen op middelbare leeftijd die het helemaal voor hebben met medewerkers en medewerkers graag willen helpen zich te ontwikkelen maar dan vaak aankomen met: misschien moet je een coach nemen." HRM is er niet mee bezig. Zij zitten met hun handen in het haar met een systeem als P-direct. Daar ligt de focus. Ze zijn erg gericht op het verzamelen van heel veel informatie, dat stoppen ze in het systeem en dan moet iedereen daarmee kunnen werken. Terwijl het daar volgens Pomp helemaal niet om gaat. Het belang van digitale dienstverlening en digitale vaardigheden wordt niet erkend binnen HRM.

Volgens Van Berlo is het vernieuwende van 2.0 dat je allerlei verschillende contacten kan hebben met heel veel mensen samen. Van formulieren en documenten (1.0) naar het hebben van heel veel gesprekken. En dat gespreksaspect is eigenlijk een nieuw iets. HRM, P&O, kortweg de organisatiekant, hebben er geen associatie mee dat het ook digitaal gebeurt, en juist de organisatiekant is aan het digitaliseren in wereld 2.0. Het letterlijk kunnen samenwerken, het voeren van gesprekken etc., dan ben je dus eigenlijk bezig met organisatiekwaliteit die nog niet is doorgedrongen. De 1.0 aanpak was zelfs nog te zien rondom het Nieuwe Werken. Een visie die binnenkomt bij een directeur, die dat weer naar een projectleider stuurt die daar geen gevoel bij heeft en niet weet wat ze doet. Die belegt vervolgens een vergadering en dan gaan ze een bijeenkomst organiseren over een half jaar, waar alle mensen van P & O en NHV zijn uitgenodigd. "Dan denk ik van: waar zijn we mee bezig jongens? De 1.0 aanpak..."

Nieuwe Werken

Het idee is ontstaan doordat ze gevraagd werd een visie te doen op de overheid voor de toekomst en vaststelden dat iets moest gebeuren in de werkwijze van de ambtenaren. Ze noemden het het Nieuwe Werken, want dat was een geaccepteerd begrip van buiten. Het is een begrip geworden, opgeknipt in stukjes, maar de visie ontbreekt. Pomp vertaalt het als volgt. "We weten niet waarom we het doen. We denken: het nieuwe werken komt eraan en dan wordt het opgeknipt. ICT moet iets doen, HR moet iets doen etc. Die zijn allemaal los van elkaar bezig om iets met het nieuwe werken te doen waardoor je eigenlijk verder van huis bent dan daarvoor."

De eerste reactie van Pomp hierop was blijheid, ze accepteren het nieuwe werken, ze gaan ermee aan de slag. Nu houdt ze haar hart vast. Doordat de visie erachter ontbreekt, de SG's stralen de visie ook niet uit. Elke afdeling doet allemaal kleine stukjes, afzonderlijk van elkaar, zonder te weten: waar gaan we naartoe? Hoe gaan we werken en waarom? Met de nieuwe huisvesting ontstaat een nieuwe werkplek, maar niet het nieuwe werken.

Van Berlo legt uit welke aspecten daar aan ten grondslag liggen. "Enerzijds hoe implementeer je dat in je eigen organisatie. Als voorbeeld: in de reorganisatie van LNV is o.a. al gezegd: je hebt geen beleidsdirecties meer, je hebt in principe één beleidskern waar iedereen in zit en je haalt daarvoor de verantwoordelijkheden als directeur, haal je daar dan jouw directie uit. Een soort flexibilisering. Dat werkt nog niet precies zo, maar dat zijn de stappen waar we mee onderweg zijn. Nog lang niet snel genoeg natuurlijk voor ons. Maar in zijn visie (SG LNV) zie ik daar wel lijnen in. Ik geloof ook wel dat hij dingen door wil trekken, het mag wel sneller et cetera, maar het organisatorische, het regelsaspect en aan de andere kant is er natuurlijk het persoonlijk voorbeeld aspect."

Pomp geeft aan dat een paar goede voorbeelden zijn. "SG Van der Zande begrijpt het denk ik als een van de beste binnen de Rijksdienst. Maar het gros van het management heeft totaal nog niet

in de gaten waar we naartoe gaan, straalt dat niet uit en heeft ook niet het goede voorbeeldgedrag.”

Zoals het project Ambtenaar voor de Toekomst die in het pand van OCW een mooie plek heeft gevonden. De SG Vernieuwing wilde echter niet dat zo'n belangrijk project buitenshuis, buiten BZK, werd gevestigd. Deze SG staat voor het Nieuwe Werken, maar wilde wel dat het op BZK gehuisvest zou worden. Pomp merkt op: “Wat maakt het uit waar we zitten? Je bent een rijksbreed project. Wij werken waar we willen. Het zit dus zo tussen de oren.” “Ik denk dat er nog heel veel tijd in gaat zitten in het tussen de oren krijgen van de visie en waar gaan we naartoe en waarom doen we het.”

Van Berlo: “Waar het om gaat is dat je uiteindelijk wilt voortbouwen op het intrinsieke enthousiasme, interesses van de werkers, netwerken et cetera. En dat je als manager in je achterhoofd nog wel hebt zitten wat er allemaal gebeuren moet, maar dat je probeert dat in te vullen met al die dingen die ontstaan met wat mensen zelf willen. Dus het is ook niet vrijheid, blijheid.’

Pomp denkt dat er veel meer innovatie mogelijk is. Men doet er op sommige plekken bijvoorbeeld 10 minuten over om in te loggen. Mobiel je workflow afhandelen is ook geen optie, dat kan niet. Mensen worden vastgeketend aan een werkplek en dat kan niet de bedoeling zijn. Er zijn wel mogelijkheden om het anders te doen, bij het CJIB hebben ze bijvoorbeeld hele grote video conference ruimtes, maar toch reizen directeuren heen en weer, dus dat het mogelijk is wil niet zeggen dat het opgelost is. Men denkt dat het nodig is, zo is de cultuur.

Pomp: “Je houdt altijd een combi tussen fysiek en digitaal, maar het is natuurlijk van de zotte dat je steeds de mensen uit het noorden van het land naar Den Haag laat komen voor één overleg. Dat gebeurt nu. Dat gebeurt ook in Brussel. Dat doen al die landen. Sturen al die mensen erheen. Heel veel overleg kan natuurlijk digitaal.”

De ongeschreven regels zijn heel belangrijk. Als er een vergadering wordt belegd is dat altijd op de kamer van de hoogste baas. In een online vergadering is iedereen ‘een bewegend gezicht’, het gevoel zit er niet meer bij dat iemand hoger zit of dat je er naar toe bent gegaan. Ook wantrouwen speelt bij het laatste een grote rol. Pomp erkent dit, en vindt fysiek contact ook van groot belang, maar onderstreept wel dat er soms slimmere oplossingen te verzinnen zijn. De mensen die naar Brussel moeten bijvoorbeeld, met uitzondering van de directeuren. Stapels papier bij zich, want ze hebben geen smartphone, geen laptop met internet, helemaal niks. “En die sturen we de hele tijd heen en weer.”

Er bestaat geen uitwerking om bij het management in alle lagen een helder verhaal neer te leggen waar het nieuwe werken over gaat, waar ook in staat ‘dit hoort erbij en dit zijn de psychologische en sociologische aspecten’. Het projectteam van Pomp geeft veel presentaties. Zij hebben veel kennis in huis over het nieuwe werken. “Het is nu ook zaak dat we nu eens gaan proberen.” Van Berlo denkt ook niet dat het wel op gang gaat komen als je met een pakket cijfers komt. Mensen kijken omhoog, stelt Pomp, dus de SG's en DG's moeten gezamenlijk op gaan staan en voorbeeldgedrag tonen.

Pomp voegt daar direct aan toe, dat dit niet de ontwikkeling is die ze voorheen als eerste genoemd zou hebben. Het is een beweging van onderaf en we regelen het met elkaar. Maar omdat je dingen moet oplossen, door barrières heen moet is het enige alternatief dat je overal omheen moet. En dat kan ook niet de bedoeling zijn.

Van Berlo vindt dat er nog een aantal stappen tussen zitten.

“Op de eerste plaats moet je de technologische mogelijkheid hebben. Dat kan ook heel simpel zijn, mensen willen ook gebruik maken van die technische mogelijkheden, op internet gewoon. Dus in principe kan dat al. Maar het kan beter, namelijk door hardware toe te voegen en ook een online samenwerkingplatform, die op die gesprekken ingericht is en niet alleen maar op documentjes.... Als je zo'n plek hebt waar je in ieder geval die uitwisseling kan hebben. Dat helpt natuurlijk al. Dat is beter dan niks. Ten tweede denk ik dat je moet denken aan opleidingen. Dat als mensen het niet

kunnen of eng vinden et cetera, je vaardigheden is natuurlijk ook iets. En het aspect, en dat noemde jij dus niet, wat betekent het nou specifiek voor je als ambtenaar? Wat ik altijd probeer mee te nemen in cursussen als ik die moet geven dat het niet alleen maar gaat over 'wat kan je' maar ook over 'wat mag je'. Wat betekent het voor jouw specifieke rol als ambtenaar. Als je gaat twitteren dat je dan even op moet passen. Dat aspect moet er ook bij. Dan ben je in ieder geval in staat qua techniek en qua mentaliteit en kennis om dingen te gaan doen en vervolgens is nog de vraag waarom gaan ze dat doen en dan kom je inderdaad tegen allerlei organisatiebelemmeringen."

Als medewerker raak je gefrustreerd van ICT. Pomp vertelt dat ze naar BZK moet om in te loggen, want vanaf haar werkplek op OCW kan ze niet in Digidoc en niet in P-direct.
"Het lukt niet en werkt niet. Dus wat nou als we niks meer doen. Ook zo'n Digitale Werkplek Rijk. Hoeveel mensen daar mee bezig zijn. Zoveel goede ideeën en zoveel die het goed willen doen. Ondertussen denk ik: dat gaan wij waarschijnlijk helemaal niet gebruiken."

Ontevredenheid over de ondersteuning van ICT middelen komt volgens Van Berlo ook omdat je in een bepaalde richting wordt gedwongen. Het gaat niet om dat HTC mobieltje of dat Nokia bijvoorbeeld beter is. Sommige mensen willen het één, anderen willen het ander. Je maakt altijd veel mensen ontevreden, want je geeft ze allemaal dezelfde. Het inkoopbeleid is daarnaast ook gericht op een zo laag mogelijke prijs.

Volgens Pomp hebben ze dat in België losgelaten. "Ik sprak met de SG in Vlaanderen die over de bedrijfsvoering gaat en die zei: 'Wij hebben met de SG's besloten dat wij willen vernieuwen. Wij hebben innovatieve ambtenaren nodig. Daar past niet bij dat we ze in een keurslijf stoppen, op wat voor manier dan ook dus ook niet qua ICT'. Dus die hebben het helemaal losgelaten.

Pomp gaat verder. "Wij gaan er nog steeds vanuit dat standaardisatie de beste optie is. Zolang je dat als belangrijkste argument hebt in plaats van 'wij willen hier talent hebben die zich niet in een keurslijf hoeven te wringen, die we de ruimte geven zo goed mogelijk te faciliteren' is al een totaal ander uitgangspunt. Wij gaan uit van de organisatie en ik denk dat je uit zou moeten gaan van de medewerker."

"Ik ben niet voor standaardisatie maar ik ben er ook niet voor dat al die directies hun eigen platformen aan het bouwen zijn."

Ze ziet het in haar eigen team. Iedereen schaft zijn eigen dingen aan, want je wilt het meenemen, net als het netwerk dat ze mee willen nemen.

Adagium van Van Berlo: open, sociaal en mens centraal

"Dat 'mens centraal' is uiteindelijk dat empoweren waar we het net over hadden. Dat gaat over medewerkers. Hoe zorg je ervoor dat je het meeste haalt uit medewerkers? Hoe haal je het meeste uit medewerkers? Door ze voorzieningen te bieden, ze alle ruimte te bieden, aan te sluiten bij eigen interesses en eigen dingen die ze kunnen ook qua functiebeschrijving. Uiteindelijk zeg je: we hebben een functiebeschrijving en daar proberen we mensen in te stoppen. Dat werkt natuurlijk niet. Als je dat omdraait en het naar de mens redeneert dan zeg je: die persoon is goed daarin, dan laten we hem dat doen, want dat sluit daar goed op aan. Dat is een andere werkregel. Dat geldt voor medewerkers, mens centraal, maar ook voor de burger. Dat je ook daar kijkt. Hoe zorg je ervoor dat burgers worden empowered om dingen te doen? Ook daar worden mensen natuurlijk in hokjes gestopt wat betreft organisaties. Je gegevens aan verschillende organisaties geven en dat soort dingen. Maar ook omdat heel veel dienstverlening georganiseerd is per organisatie. Alsof er geen verband zou zijn tussen de OV chipkaart en de UWV uitkering ofzo. Daar zit natuurlijk wel een verband tussen. Dat ben jij. Maar toch moet je twee keer alles los doen. Dus waar zit die verbinding? Als overheidsorganisatie ben je natuurlijk verantwoordelijk voor een specifieke dienstverlening, maar er zit veel meer omheen. Als het gaat om banen vinden, er zijn natuurlijk allemaal dingen omheen zoals opleiding, maar ook andere voorzieningen, mogelijkheden. Hoe ga je mensen stimuleren? Je kan er allerlei dingen omheen verzinnen waar die organisatie niet over gaat en daar eindigt vaak ook de dienstverlening. De Belastingdienst doet dat natuurlijk ook heel mooi. Een prachtig mooi belastingformulier invullen, maar ze doen ook niks meer ermee. Het is niet zo

dat ik inzicht krijg in mijn eigen financiële uitputting, of verbinding kan leggen met mijn pensioen of zo. Dat zit er allemaal niet in. Dus op termijn vermoed ik eigenlijk dat je zal gaan zien dat een overheidsorganisatie daar een deel van een rol ook weer kwijtraakt, omdat er andere platformen zullen zijn die dat allemaal veel beter gaan doen.”

Wie het gaat doen of hoe dat uiteindelijk eruit gaat zien is Van Berlo om het even, dat is niet aan hem. Het gaat Van Berlo erom dat die discussie gevoerd moet worden. “Nu zit je er een beetje tussen. Nu heb je de functionaliteit, die maar een beperkt iets doet. Maar dat hele aspect van puur belastingdienstverlening, ik sluit het aan op youknow.nl waar ik de rest van mijn instanties erbij haal en druk op een knop, dat is ook niet waar.”

Open data

Voorbeeld van het EPD wordt aangehaald. Als dat een kaartje zou zijn die je bij je hebt waar al je gegevens op staan en dat je dan zelf kan kiezen waar jij hem in de gleuf steekt en of je het laat ophalen of niet. Het enige wat je als overheid dan zou moeten regelen is: alle punten waar die kaart in kan, zijn die veilig? En wordt die data die daar dan op dat moment gelezen wordt niet gelijk voor allerlei andere doeleinden gebruikt en/of doorverkocht. Dan krijg je een hele andere rol van de overheid.

Van Berlo: “De open data wereld zit daar ook in. Dat je je data online beschikbaar stelt zodat andere mensen er dingen mee kunnen doen. In dit geval is het dan meer dat je die data achter hele dikke muren beschikbaar stelt. Maar het gaat erom dat je die data in ieder geval kan uitwisselen en dat je afspraken maakt over wat er vervolgens mee gebeurt.”

De omkering van de principes. Wat wij gewoon zijn te doen wordt opeens heel anders. Dat is één. En twee, hoe krijgen we die beweging op gang? Je kan die systemen niet zomaar aan de andere kant uitzetten. Want dat heeft allerlei potentieel revolutionaire effecten.

Van Berlo: “Ik kan ook andere gegevens toevoegen aan mijn belastingsoftware. Dat is dan geen belastingsoftware, maar mijn persoonlijke financiële wereld, online powered bij de Belastingdienst. Dus dat ik eigenlijk als ik mijn belasting moet indienen bijna niks hoeft te doen. Maar dat ik ook inzicht heb in hoe zit het met mijn pensioen.”

Dat is een ander dilemma, in de zin van waar je als overheid nog van bent en voor bent respectievelijk waar vinden wij dat de markt haar werk moet doen. Van Berlo: “Exact. Dat is precies de discussie die je moet voeren.”

Pomp denkt dat het al heel veel helpt dat je je als overheid openstelt voor dat er meer mogelijk is en open staat voor oplossingen die anderen om je heen bedenken. Ze wilde de gebouwen van de Rijksdienst in Google Maps hebben. Ze is er maanden mee bezig geweest. Van tevoren bedenk je dat het niet uitmaakt, de adressen zijn immers bekend. Toch heeft het haar ontzettend veel moeite gekost. Het zou dus al fantastisch zijn als de overheid ervoor open staat.

De overheid zou een andere benadering kunnen neerzetten door te vragen naar de mogelijkheden, en een geïnteresseerde, proactieve houding aan kunnen nemen. Bereid om mee te werken om te kijken wat mogelijk is. Nu is de reactie van de overheid: ‘ik denk dat het niet kan, ik weet niet of dat mag’. Die omslag zou Pomp graag willen zien. Dan kan je daarna per ding bekijken of het een taak voor de overheid is of niet.

Urgentie van het nieuwe werken

Door de opkomst van vraagstukken die het departementaal niveau ontstijgen. Pomp: “Je zal moeten samenwerken.” Die samenwerking tussen departementen is al lastig, zeker als je niet gemakkelijk bij elkaar binnen komt en niet online kan samenwerken. De samenwerking loopt vast en raakt verzand in allerlei overlegstructuren.

Alle bazen erkennen de noodzakelijke samenwerking. Het probleem is dat de departementen elkaar gaan bestrijden. Wie is de baas? Welke minister scoort ermee? En dan vergeet je de buitenwereld, waarmee je ook nog wilt samenwerken. Interne bestuurlijke drukte. Al die tijd gaat op aan interne afstemming. En het proces maar managen.

De mechanismen op het op gang te krijgen, de drijvende kracht, zouden meer buiten de rijksoverheid gelegd kunnen worden. Op grote thema's bijvoorbeeld zou de verantwoordelijkheid meer bij bedrijfsleven, onderwijs kunnen liggen, maar het kunnen volgens Pomp ook ambtenaren zijn die in hun netwerk participeren. En de rijksdienst als regisseur een rol laten spelen.

Ministeries willen de verantwoordelijkheid wel nemen, maar het lukt ze niet gezamenlijk. Politiek speelt ook een rol. Op de een of andere manier kan je als minister niet zeggen dat je het geregeld hebt, maar verder niets hebt gedaan. Van Berlo meent dat je nu iets regelt door er heel veel geld tegenaan te gooien, veel mensen erop te zetten en dat degene die het regelt zich er ook volledig mee bezig moet hebben gehouden.

Ministeries zouden moeten werken vanuit de gedachte dat de juiste mensen op de juiste plek zitten, het pand van het ministerie zou open gesteld moeten worden, faciliteiten geboden worden waardoor mensen gezamenlijk kunnen werken. Nu zijn het gesloten werkplekken, het heeft totaal geen maatschappelijke functie.

Pomp is met een stuk of 10 dossiers bezig, en directeuren willen graag dat het gebeurt, omdat het ze helpt om verder te komen, omdat er zoveel potentie ligt. Als je het vervolgens wilt regelen loopt men vast in de structuren. Geen enkel onderwerp is gelukt.

Pomp: "Stapje voor stapje probeer je verder te komen, maar een jaar lang liggen al tien mooie onderwerpen in de kast en daardoor, ik was van onderaf, maar om toch dat stapje verder te maken heb je de top nodig." Ze benoemt het voorbeeld over duurzame visserij, wat nu binnen een klein clubje van LNV wordt besproken, maar wat vooral op strijd uitkomt. Zo'n onderwerp zou je open moeten stellen: het is ook onze zee. Het is van iedereen en iedereen heeft er belang bij. Waarom mag je niet meedenken, waarom doet de AH niet mee? Waarom gaat het tussen die officiële partijen? Maar als je de minister er niet achter krijgt dan houdt het gewoon op. Als het mis gaat dan is de minister verantwoordelijk. De politieke structuur is hier ook deels schuldig aan, als er iets gebeurt, in de samenleving, dan moet de minister zich komen verantwoorden in de Tweede Kamer waarom dat heeft kunnen gebeuren.

Ook jonge ambtenaren krijgt Pomp niet mee. De verklaring ligt in het feit dat de jonge ambtenaren opgevoed zijn door ouders die van 9 tot 5 werken en ook in het onderwijs hebben ze een traditioneel beeld van werken meegekregen. Die jongeren komen een grote organisatie binnen en die denken: hoe loopt het hier? En gaan zich aanpassen. "Die merken al snel dat je hier een tik op de vingers krijgt als je een keer iets anders doet of een foutje maakt. Kop eraf. Er is niet zoveel ruimte om dingen fout te doen."

Hogere, oudere managers met vaak jongere kinderen begrijpen het wel, omdat ze het zien van hun eigen kinderen. Zij kunnen visionair denken en die snappen de ontwikkelingen vaak. Pomp vervolgt dat het niet wil zeggen dat ze er iets mee gaan doen, maar ze snappen het wel, i.t.t. de jongere ambtenaar.

Mens centraal – persoonlijke data en privacy

Van Berlo wil zijn punt verduidelijken. Dat mensen steeds meer vanuit zichzelf gaan redeneren en dat ze zelf dienstverlening willen hebben. Dat kan de overheid gaan cateren of bedrijven. Op het moment dat bedrijven het gaan cateren moet je natuurlijk ook heel erg gaan nadenken over: wat betekent het nou voor privacy en andere soortgelijke zaken?

Hoewel de rol van de overheid afhangt van het onderwerp, vindt Van Berlo wel dat de overheid in principe de datakoppelingen en andere gerelateerde zaken moet regelen en dat er een juridisch kader moet zijn waarbinnen het plaatsvindt en waar controle staat vastgelegd.

Van Berlo meent dat je je af moet vragen of we naar een systeem moeten waarbij je zelf de controle hebt over data. Dat is een infrastructuur die je zou kunnen leveren als overheid en een beetje een Web 3.0. aanpak. Het gaat het er dan om: hoe kan je nou zelf controle houden over die data, wie wat mag zien en wat mag indienen? Daar zou een wet- en regelgeving voor moeten worden gemaakt.

Te grote projecten

De behoefte van de samenleving verandert steeds sneller, waardoor langdurige projecten steeds risicovoller worden. Volgens Van Berlo zijn er in ieder geval 2 oplossingen. Het ene is dat er veel meer gebruik moet worden gemaakt van standaardpakketten. Veel meer gebruikmaken van generieke systemen, applicaties etc. en ook de open sourcing. Dan kan je sneller manoeuvreren. Het tweede is dat je veel meer modulair werkt, met modules en open standaarden. Dat je niet steeds een nieuw systeem gaat opbouwen, maar dat je toegang krijgt tot andere systemen of modules wat je ervoor kan gebruiken en dat je het vervolgens aan elkaar kan klikken.

Pomp voegt daaraan toe dat je anderen ook dingen laat bedenken. Dat een werkzoekende weer aan het werk kan doordat er meer gebruik wordt gemaakt van databestanden waar de werkzoekende bijvoorbeeld zelf bij kan, of dat hij dit met anderen kan delen. Nu is de data er wel, maar intern gelegen bij UWV. Dus laat partijen ook meedenken. Nu geven we subsidies aan mensen, 'u mag nu een re-integratie traject in'. We zouden moeten kijken naar de samenleving, naar die kenniswerkers die tot slimme oplossingen kunnen komen. Daarvoor moet je wel toegang geven tot sommige data. Of dat je mensen daar zelf over laat beslissen. Ook CIO Rijk zou hier een rol in moeten spelen, dit soort zaken oppakken, moet gaan sturen en een beslissende stem moeten hebben.

Volgens Van Berlo heeft CIO Rijk veel ideeën, maar kampt hij met twee problemen. "Enerzijds heeft hij eigenlijk helemaal geen macht, want uiteindelijk zijn het toch de verschillende ministeries en de andere CIO's die beslissen. Dus je krijgt altijd het afstemmen, gedoe en verwatering etc. Het tweede is denk ik ook dat de hele wereld naar hem zit te kijken en hij is ook een beetje zelf in een controleachtige modus gekomen 'als er iets misgaat, iedereen kijkt naar mij...'. "

Meerdere dingen uitproberen, kleine stapjes, platforms de ruimte geven, risico's ook willen pakken, en verantwoordelijkheden delen. Volgens Pomp blijft het een jarentraject, van blijven proberen, volhouden, kleine stapjes. Vernieuwers lopen echter stuk. Als het misgaat, als is het maar klein, je krijgt op je kop. De derde keer denk je 'ik ga het ergens anders doen'. Zoals Pomp: "Ik hou dit niet vol. Er zit een grens aan."

Van Berlo heeft een vrijere rol, met meer ruimte waardoor hij daar minder last van heeft. "Je vindt ook wel weer overal mensen die wel mee willen werken. Het lastige is dat als je de officiële dingen wilt organiseren en je gaat inderdaad bij alle directeuren langs, dat kost je enorm veel energie. Dan wil je via de oude route, dan kom je allerlei mensen tegen die jou kunnen belemmeren. Wat iets heel anders is, is dat je zegt: 'ok, hoe breng ik nou de coalition of the willing bij elkaar om...'. En zo zijn er enorm veel mensen bij de overheid die de energie wel hebben, waar je wel lekker mee aan de slag kan. Het blijft een lastig aspect hoor."

Van Berlo vindt de bezuinigen in dit licht ook wel positief. De bezuinigen zullen gaan helpen, het maakt het namelijk moeilijker om dingen te regelen, waardoor mensen creatiever worden om het wel voor elkaar te kunnen krijgen. Ook het negeren van de belemmeringen die je tegenkomt op ICT gebied. Je kan heel lang proberen om je ICT afdeling te veranderen om te zorgen dat ze Firefox geven, maar je kan ook gewoon online gaan, want daar zijn de tools ook te vinden. Hij denkt dat dat ook in de samenleving steeds meer gaat gebeuren. Er gaan veel meer dingen ontstaan vanuit de samenleving, die direct de Kamer inkomen of andere verbanden die worden gelegd en waar wat mee wordt gedaan. Op een gegeven moment zal dat ook de externe druk zijn voor de overheid.

2.7 N. Stolk

Interview met:	N. Stolk
Functie:	CIO Ministerie van Binnenlandse Zaken
Datum interview:	22 maart 2010

Ministerie - terrein ICT: setting

Er is een CIO Rijk, Maarten Hillenaar, verantwoordelijk voor het beleid en voor de kaders rijksbreed. Dan de departementale CIO's (Stolk voor BZK), zij zijn verantwoordelijk voor het departement op het gebied van ICT. Dan een I-Regisseur eOverheid, Arno Thijssen, die is binnen het departement aanspreekpunt voor het hele palet wat met alle overheden te maken heeft dus ook met de medeoverheden. Binnen BZK is er ook nog een I-Regisseur voor het veiligheidsdomein, Leo Nieuwenhuizen en een I-regisseur voor de veiligheidsdienst AIVD.

Deze vijf mensen spreken elkaar regelmatig omdat de domeinen overlappen, dakpansgewijs, overheid - rijksoverheid – BZK – veiligheid, de laatste raakt BZK maar filtert zich weer uit naar de breedte van de politie en het GHOR domein. Binnen BZK heb je ook Ambtenaar van de Toekomst, onder SG Roel Bekker. De anderen vallen allemaal onder SG Roos van Erp.

CIO implementeert

Als CIO BZK heb ik de verantwoordelijkheid om alle kaders die rijksbreed, overheidsbreed en de kaders die te maken hebben met zaken die van de Ambtenaar voor de Toekomst komen, alle ideeën, suggesties en mogelijkheden te implementeren voor ons eigen departement. CIO Rijk is zelf verantwoordelijk voor de DWR, belangrijk in dit kader en de CIO BZK houdt weer toezicht op die projecten. Anders controleert CIO Rijk zijn eigen projecten.

Deze inrichting werkt voor BZK. Er is uitgebreid over gesproken in onze Bestuursraad en dat heeft ook geleid tot ruimte om binnen BZK een CIO in te richten. Mede CIO's worstelen nog met de vraag of ze bijvoorbeeld wel of niet over grote ICT_projecten van het beleid gaan. Bij BZK is het duidelijk, de CIO gaat zonder meer over de grote ICT-projecten, ook in het beleidsdomein.

De vijf die hiervoor zijn genoemd kunnen elkaar goed vinden waardoor het werkt. Evaluatie heeft ook laten zien dat het een goede constructie is om het intern proces binnen BZK goed te laten lopen. Beleidsprocessen op het terrein van ICT en de bedrijfsvoeringprocessen. Alle grote ICT projecten, DWR, P-direct, modernisering GBA/ biometrie en het Schengen Informatie Systeem.

Thema's

Kostenbesparing – forse taakstelling

“De forse taakstelling leidt ertoe dat binnen het departement gezocht wordt naar mogelijkheden met ICT om die taakstelling op te vangen (werk van medewerkers vervangen door ICT-voorzieningen), maar ook op het budget voor de ICT zit een forse taakstelling. Wat ik merk is dat wij met steeds minder mensen steeds meer vraagstukken op ons bordje krijgen. En dat vind ik wel een dilemma. Want ik begrijp heel goed dat ICT met minder mensen toe moet, maar aan de

andere kant gaat de kost voor de baat uit als je met ICT investeringen die vermindering van het aantal fte willen realiseren. Dan heb je ook mensen nodig die dat kunnen maken.”

Nog een component daarin is de externe inhuur, het aantal fte's moet naar beneden en je budget wordt gemaximeerd. Geen ruimte voor speling. “Een voorbeeld, wij hebben onze DIV-medewerkers bijna allemaal af kunnen stoten omdat wij een *enterprise content management* systeem Digidoc hebben en wij zijn bezig met een Digidoc2 systeem om het voor de toekomst bestendig te houden. En daar gaat veel geld in om, dat kost mensen, eigen mensenkracht, en dat kost voor een deel ook externe inhuur. Ondertussen is dat wel de reden waarom je nog meer Div-ers af kunt stoten en wij 25 mensen hebben kunnen minderen. Je bespaart 25 fte, maar het kost een paar miljoen om dat systeem goed in te richten. En uiteindelijk is het gewoon op basis van een businesscase, die is hartstikke positief, maar een departement werkt niet op basis van businesscases die positief zijn met zulke grote investeringen. Ik moet nu mijn taakstelling realiseren, je krijgt niet zomaar een paar miljoen.”

In de tijd uitzetten – het idee van de businesscase

“Zo werkt het niet in de praktijk. En ik denk dat dit bij veel departementen een heel belangrijk vraagstuk is. We moeten grote investeringen plegen, wel weten dat de businesscase positief is. Maar de tijd is ‘bezuinigen, bezuinigen, bezuinigen’, waardoor die grote investeringen in de knel komen. En die grote investeringen zijn bepalend om uiteindelijk een serieuze taakstelling op geld en fte te realiseren.” “Wat we nu doen is sprokkelen, de VRD gelden van SG Roel Bekker –en er zijn gelden bij DG OBR voor innovatie en vernieuwing. Ik vind zelf dat DG OBR ons daarin tegemoet komt.”

Absorptievermogen van alle departementen - vernieuwingsdrang

“Om even een beeld te geven van BZK en dat raakt allemaal ICT vragen, wij gaan in één jaar een belangrijk deel van de vernieuwingen van de rijksdienst implementeren bij BZK, de nieuwe rijksportaal, de nieuwe DWR, een nieuwe digidoc2 voorziening en ondertussen werken we aan verbetering van onze HR-dienstverlening met p-direkt, we hebben grootse ambities op het terrein van de DWR, we hebben forse ambities op het terrein van het NUP, we hebben een paspoort wat vernieuwd gaat worden... Dus aan ambities geen gebrek, het departement moet het ook allemaal kunnen absorberen. Daar hebben we temporisering op ingezet.”

Vanuit een voorbeeldfunctie moet BZK dit goed implementeren, maar het moet niet allemaal tegelijkertijd plaatsvinden. De beheersmaatregelen zijn genomen door met DG OBR en met het bestuur aan tafel te gaan en te zeggen dat het gewoon niet kan, het kan niet allemaal tegelijk. Een soort plateauplanning is beter. De bestuursraad is daartoe bereid.

“Het is ook wel de taak van de CIO om al die trends en condensen die allemaal, los van elkaar, heel plausibel en belangrijk zijn, iedereen wil dat ook, in het gelid te zetten van ‘wat kan een organisatie absorberen’. Vanuit organisatie en veranderkundig perspectief.”

Als CIO BZK krijgt Stolk de ruimte in de bestuursraad om te agenderen wat zij wil. “ Het helpt enorm als je langer bekend bent binnen een organisatie. Het is ook een soort vertrouwenspositie die je langzaam ontwikkelt. Op het moment dat je nieuw binnenkomt is dat een proces dat je door moet gaan. Dat komt niet in één keer en pats dan is het er omdat je eenmaal die naam hebt. Zo werkt het niet. In ieder geval niet hier. Op het moment dat ze je kennen, weten ze dat je alleen langskomt met iets zinnigs.”

Oplossing dilemma absorptievermogen

“Uitstrijken in de tijd is de oplossing. Het alternatief is meer mensen of meer externe inhuur. Dat zijn beide geen aanvaardbare alternatieven in deze tijd. Daarmee kan je niet anders dan in de tijd gaan zitten. Of niet meer doen natuurlijk, maar dan haal je de kostenreductie zeker niet.”

Van praten met naar samenwerken met departementen

De benoemingen van de CIO's, het ICCIO, het zijn manieren om samen te werken die ertoe leiden dat het vertrouwen er is. Er zijn bepaalde subcommissies gemaakt. In die subcommissies zitten altijd enkele CIO's, maar die bereiden het wel zodanig voor dat niet de hele discussie in het ICCIO wordt gevoerd. "Niet iedereen gaat meer overal over, je klaart samen de klus. Dat met elkaar doen en elkaar aanspreken als dat nodig is, maar ook elkaar benutten wanneer je dat kan. Ik zie dat ook, want ik zit ook in de ICOP, met de directeuren P. Ik zat ook in de ICFH - tot twee weken geleden. Bij die P-mensen en de facilitaire mensen zie ik dat er wel verbinding is, maar als het erop aankomt nog ieder voor zich. Bij de CIO's, zie ik dat er verbinding is waar het niet meer ieder voor zich is, maar we moeten samen zorgen dat we verder komen. Een totaal ander elan."

"Wij zijn zo geconnect met elkaar op de dimensie die met de ICT component te maken heeft. Er is een sterke overtuiging: we kunnen niet zonder elkaar. We kunnen deze ingewikkelde klus alleen klaren als we dat met elkaar doen."

Op het moment dat de verschillende programma's van BZK in een discussie en/of dilemma komen vragen ze aan de CIO: kijk eens mee en bepaal mee hoe we dit nu op kunnen lossen. Volgens Stolk word je ook gezien als een soort primus inter pares wanneer er overstijgend discussie is tussen die programma's. Dat moet wel groeien, het is iets wat je moet verwerven.

"De mensen waar ik mee spreek, die ken ik allemaal al jaren. Dat je elkaar kent is wel het minimale om gezag te kunnen uitoefenen. Het gaat niet alleen maar om die stok die je hebt van: ik kan jouw programma temporiseren. Dat weet iedereen overigens wel. Dat helpt wel maar het gaat met name om een goed advies kunnen geven, zodanig dat een ander weer verder kan. Als je dat een aantal keer laat liggen, dan kan je ook dat gezag niet verwerven. Op het moment dat je dat pakt en blijkbaar naar ervaring vanuit de programmamensen toegevoegde waarde hebt: dan begin je iets te creëren."

Taken en verantwoordelijkheden van de CIO

Dit is ook naar de Kamer gegaan, een kader waarin dit is opgenomen. Daar staat ook bij dat de CIO gevraagd of ongevraagd de bestuursraad (van de departementen), van advies mag dienen bij programma's en projecten. Vervolgens is het de vraag wat de bestuursraad daarmee doet.

Als Stolk adviseert om een programma te temporiseren of onderdelen te stoppen, dan weten de programmamanager, de eigenaar en de opdrachtgever (voorkant) dat.

Dilemma

Arbeidsmarkt waarin het heel moeilijk is om goede mensen te behouden

"We zijn nu alleen maar bezig met 'hoe kunnen we mensen kwijtraken', omdat dat het beeld is. Terwijl over twee, drie jaar de arbeidsmarkt kantelt en dan zijn we allemaal goede mensen kwijtgeraakt. We zijn er nu niet mee bezig. Dat begrijp ik ook, want we zijn alleen maar in ons hoofd bezig om mensen kwijt te raken gezien de kwart taakstelling die op ons rust." Met collega's worden hier CIO's en bestuursleden bedoeld.

Wat ze probeert is om haar beste mensen bij zich te houden door goed leiderschap, vertrouwen te geven, mooie programma's en projecten te geven. "Het goed te hebben op de werkvloer. Zodat ze ook nog bij ons zijn op het moment dat straks die krapte er is."

Personeelscategorie

Vooraf het personeel aan de beheerskant, de 1^e, 2^e, 3^e lijn. En jongeren. De meeste departementen zitten nu op 43, BZK op 42. Op zich niet zo oud, maar het is ongelijk verdeeld. Er zit relatief weinig

onder de 37 bijvoorbeeld. Jongeren gaan er als eerste uit, want die hebben de minste dienstjaren. En de CAO is nog altijd ingericht op Last In First Out.

Het invullen van goed opdrachtgeverschap – hoe?

“Mijn beeld is: mensen raken niet alleen maar gebonden en geboeid door goede arbeidsvoorwaarden elders, maar ook door een goed werkklimaat. Dus als wij in staat zijn om een goed werkklimaat te blijven bieden en mensen het fijn vinden om bij je te werken en nog uitdagende opdrachten kunnen leveren, want die hebben we genoeg, de ambitie hebben we, zonder ze over de kop te werken.”

“Als het alleen maar geld is zijn we ze kwijt. Als het alleen maar carrière perspectief is dan raken we ze kwijt. Maar als ze prettig werken belangrijk vinden dan denk ik dat BZK een prettige werkomgeving heeft. Maar dat is wel iets wat we moeten koesteren. En we moeten niet alleen maar harder gaan jakkeren en gaan jagen. Want dan gaat het mis.”

Open data, sociale media

De overheid zou open data veel meer moeten stimuleren, en zou meer data mogen vrijgeven dan dat ze nu doen. “Waarbij natuurlijk het risico is dat mensen data combineren die je niet met elkaar zou moeten combineren. We hebben hier goede voorbeelden van gezien bij de stad New York.’

‘Hetzelfde geldt met de discussies over Twitter en wel of niet open doen. Ik geloof heel erg dat iedereen erop moet kunnen. Dat je ook als ambtenaar mag twitteren en dat je geen code moet maken, omdat je mag verwachten dat een goede ambtenaar begrijpt wanneer je iets wel of niet twittert. Daarbij moeten we onze collega’s wel ondersteunen. Dus dat je verantwoord om kan gaan met je Twitter. Dat je niet iets wat nog naar de Tweede Kamer moet worden gestuurd al op Twitter zet. Maar dat doe je nu met een papieren stuk ook niet. Dus als je diezelfde beleving hanteert dan hoef je de parlementaire democratie helemaal niet in de weg te zitten met de nieuwe media.”

Stolk gelooft er wel in. Je moet steeds meer doen met minder mensen. Zij denkt dan ook dat het nuttig is om in een vroegtijdig stadium notities en nota’s aan een breder publiek voor te leggen, dus ook in de markt of bij burgers die daar verstand van hebben, opdat zij er dingen aan toe kunnen voegen.

Dat raakt het vraagstuk van de parlementaire democratie, want het betekent dat je het eerder breed met elkaar deelt, terwijl de Tweede Kamer nog van niets weet. Die is nog niet betrokken in dat proces op dat moment. Dat zou je kunnen ondervangen, in ieder geval om te beginnen dat met een vooraf geselecteerde groep te doen.”

Hoewel dat een beperkende factor inhoudt, vindt Stolk dat zelfs als we dat alleen zo willen, of als we zo gaan werken dat er al een hele wereld gewonnen is.

Het nieuwe werken gaat straks van start doordat BZK zich in nieuwbouw gaat vestigen. Er moeten dus keuzes worden gemaakt op dit type vraagstukken.

Stolk wil de mensen meenemen naar dit onbekende terrein. Wat is een blog? Hoe werkt een samenwerkingsruimte? Eerst de stafcollega’s, daarna naar de beleidsdirecties. Stap voor stap. Wat is er allemaal mogelijk? En dan de discussie voeren: hoe gaan we daarmee om in ons departement? “Er zijn richtlijnen in wording vanuit de voorlichtingsraad.”

Opleiding vanuit de gedachte ‘hoe kan ik verstandig omgaan met de nieuwe media’. Hoe werkt het en wat kan ik wel en niet doen als een goed ambtenaar, hoe gedraag ik me als een goed ambtenaar?

“Het tegenhouden van vernieuwing heeft ons nooit verder gebracht in het leven. Niet in het privé leven maar ook niet in het maatschappelijk leven dus wat helpt het ons om het alleen maar tegen te gaan houden? Het is wel van belang het beheerste stappen te zetten.”

Dilemma parlementaire democratie

Men moet zich gaan afvragen wat je belangrijker vindt. Open met elkaar werken en het beste stuk krijgen en dat aan de Tweede Kamer voorleggen of het helemaal dicht zetten en kwalitatief een minder stevig stuk opleveren en ook met minder commitment van de maatschappij dan wanneer het stuk openlijk tot stand is gekomen. Maar wel volgens de regels van de parlementaire democratie. De Tweede Kamer bepaalt. "Dan verwacht ik dat een Tweede Kamer ook zal zeggen dat dit de toekomst is."

Mentaliteitsverandering: dingen gaan wel eens mis

Als er iets mis gaat dan wordt het breed uitgemeten in de media. De OV chipkaart. Op het moment dat je veel meer mensen toelaat bij de keuzes hoe je dat gaat maken, dat het een introductie is in de maatschappij, dat je eigenlijk wel weten hoe dat gaat lopen met de OV chipkaart omdat je zelf betrokken kan zijn of dat gelezen kan hebben.

Maar een andere kant is ook dat 'iedereen' ertegen was, vervolgens werd het geïntroduceerd en berichtte de pers in een minimaal verhaaltje dat de OV chipkaart eigenlijk goed geïntroduceerd is en de meeste rotterdammers het eigenlijk wel prima vinden.

Mensen houden niet van verandering. En op het moment dat de verandering achter de rug is en ze de voordelen zien dan begrijpen ze niet meer waarom ze weerstand voelden tegen die eerste verandering.

Nieuwsverstrekking – sociale media

"Ik denk wel dat sociale media kunnen bijdragen tot ieder geval een genuanceerder beeld bij de media."

De ontwikkeling is er, straks werken we onafhankelijk van plaats en tijd met elkaar. Met DWR wordt die ontwikkeling zichtbaar. Dat is het begin om met je eigen collega's op afstand te kunnen werken.

Leerlijn – scholing

Mensen op P en F gebied worden van alle kanten bijgeschoold. En op I-gebied?

"Ik vind dat mijn ICT boys altijd heel erg up to date moeten zijn van allerlei opleidingen want anders mogen ze dat niet meer servicen. Al onze I-mensen zitten vol in opleidingen en allerlei dingen, terwijl onze P-mensen wel wat vaker bijgeschoold mogen worden en onze facilitaire mensen ook."

Het middenkader wordt echter niet geschoold. Dat gaat nu komen, ze krijgen een heel introductie programma als ze binnenkomen, 'hoe werkt het allemaal' (in de breedte). Het middenkader wordt wel gecoacht en geschoold op leiderschapskwaliteiten, maar niet op die bedrijfsvoeringaspecten. Dat is niet aan de orde, niet op het Idomein, maar ook niet op de P en F domeinen. "Je hebt een Rijksacademie voor de bedrijfsvoering. Daar zitten alle domeinen in dus als je het zou beleggen zou je het daar moeten beleggen en ik ben daar een heel groot voorstander van."

Scannen op achtergrond

Introductie bij BZK: Er wordt nu gekeken wat je achtergrond is als je als nieuwe medewerker of nieuwe leidinggevende binnenkomt. Iemand die woordvoerster is geweest hoeft geen communicatiecursus meer te volgen bijvoorbeeld. Als je onvoldoende internationale kennis hebt moet je de module Europa volgen, verplicht. Je moet de module Digidoc en Financieel volgen, verplicht. Dus verplichting zit er bij BZK al in.

En als je niet gaat? "Verplicht is verplicht. Het wordt bijgehouden, er zijn lijsten van en mensen die nog niet geweest zijn worden persoonlijk benaderd. Of door mij of de directeur P&O of door de SG."

2.8 A.N. Van der Zande

Interview met:	A. N. van der Zande
Functie:	SG Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Datum interview:	1 april 2010

Relatie overheid, burger, bedrijven

Van der Zande ordent zijn gedachten aan de hand van de verschillende overheidstaken. Eén daarvan is de interactie tussen overheid en burger en overheid en bedrijven. Op dit vlak zijn nog heel wat mogelijkheden, het is een heel dynamisch gebied.

LNV is op dit gebied ook bezig: van elektronische exportcertificaten voor import en export. "Zoals het kapitaal de wereld over flitst, kunnen dan ook certificaten van controle toezicht in ICT systemen. Daar is nog steeds een wereld te winnen." En Ambtenaar 2.0. "De overheid en burger interactie, daar staan we naar mijn overtuiging alleen nog maar aan het begin. Met veel risico's en valkuilen. Maar ik ben natuurlijk niet voor niets met veel plezier trekker van dat onderdeel van de vernieuwing: Web2.0, Ambtenaar 2.0." In de productieprocessen van de overheid wordt nog heel veel met documenten en dossiers gewerkt.

"Het gekke is, wij hebben onze bedrijfstoelagen. Die kunnen ze elektronisch aanvragen en kunnen allemaal via internet worden gedaan. Maar binnen onze Dienst Regelingen lopen ze nog steeds met dossiertjes, letterlijk. Dus daar zit aan de binnenkant nog veel mogelijkheden om de primaire procesweg te digitaliseren." Ook het creëren van een virtuele ruimte, waarin men verschillende diensten op kan vragen zou meer snelheid mogen hebben.

Van der Zande ziet potentie en kijkt vooral naar kansen in het geheel. Wat hij noemt: primaire processen. "Vooral op vergunningen, certificaten en betalingen. Ook gemeenschappelijke werkruimte. Een andere is op individueel ambtenaren niveau. Die groepeer ik rond het nieuwe werken."

Nieuwe werken

"Wij gaan met CapGemini onze KA outsourcen. CapGemini vond het kennelijk zo aantrekkelijk dat ze een groter potje hebben gemaakt voor de hele overheid, dat je voor 2 miljard kunt besparen als de hele overheid, dus dan niet alleen het Rijk, maar ook provincies, gemeenten en waterschappen, met het Nieuwe werken gaan werken. Dat zijn wel bedragen die een formateur ook interessant vindt. En die in het rapport van Rijn, een van de rapporten van Heroverwegingen, zullen worden aangestipt."

De drie velden die Van der Zande heeft genoemd, velden waar hij naar kijken, die moeten gelijk oplopen. Ook de logica van binnen en van buiten moet consistent zijn, als er buiten elektronisch wordt gewerkt, maar dat intern ook gebeuren.

"Het kan niet zo zijn dat jonge veelbelovenden die hier binnenstappen het gevoel hebben dat ze 3 decennia terugstappen, omdat ze thuis of op school iets heel anders gewend zijn." En zo ervaren de nieuwe ambtenaren het nu wel. Ook met het oog op de demografische ontwikkelingen over ca. 5 jaar is het van belang deze zaken nu neer te zetten, om aantrekkelijk te blijven voor de jonge en nieuwe ambtenaar.

Tegenstrijdig: de taakstelling

"Ik heb een taakstelling: ik heb voor de beleidsstelling met bloedend hart een vacaturestop. Het meest gore middel die je kunt voorstellen." Vernieuwing wordt stop gezet voor een x aantal jaar. "En er komt natuurlijk nu een nieuwe taakstelling overheen. Maar ik heb geen alternatief, ik heb getekend bij de minister dat ik die taakstelling ga halen. Dus ik ga het doen en ik heb geen ander instrument. Dus ik voel die druk ook toenemen. Maar wij zitten toch daar wel met handen en voeten gebonden."

Het netwerk 2.0 is bij LNV gestart. LNV heeft ook de portal, Guus.net, voor de plattelandsmensen, dus ze proberen ook wat er kan. Je merkt echter dat ze het nog niet eens zijn met elkaar binnen de rijksdienst.

De rijksdienst, maar ook de politiek, is zo verdeeld over de richtlijn hoe je je mag bewegen binnen het internet, wat er wel en niet kan, dat er een time-out is genomen.

Van der Zande typeert zichzelf als een ongeduldig mens. Hij vindt dat, ondanks de investeringen vanuit de Vernieuwing Rijksdienst, en ook het ICT programma dat daaronder is gestart, dat we er nog niet voldoende uit hebben gehaald. Het probleem van de demografische ontwikkeling probeert Van der Zande via Web2.0 op te lossen. Je moet het werk voor mensen aantrekkelijker maken, de routine door de software laten doen en het interessante werk overhouden. Op die manier kan je ook met minder mensen dezelfde output halen.

Verder benoemd Van der Zande nog de geheimhouding van ambtenaren, zaken die intern worden besproken die je als ambtenaar niet zonder toestemming op het sociale web neer te zetten. Bij Ambtenaar 1.0 mag dat niet, met Ambtenaar 2.0 mag dat ook niet.

Daarnaast lopen de rollen van een persoon door elkaar, de identiteit van burger, ambtenaar of politicus. Op websiteprofielen is het ook te vinden, waardoor deze identiteiten bij elkaar kunnen worden gebracht. Dat kan ook problemen veroorzaken, dus men moet zich bewust zijn van de rollen die hij heeft en opletten met wat je zegt en waar je het zegt.

Eén incident kan leiden tot meer. Bijvoorbeeld dat burgers ambtenaren aansprakelijk gaan stellen voor het feit dat hij uitspraak doet namens zijn functie. Het zou kunnen. Van der Zande vervolgt: "We zitten natuurlijk ook met rechtszaken, schadeclaims. Wij zijn het ministerie van crisis. Eén verkeerde uitspraak over de Q-koorts er ligt een schadeclaim van hier naar Honolulu, dus dat is wel link."

Er liggen nog geen schadeclaims, maar er zijn wel andere ervaringen met participatieve trajecten die LNV op internet heeft gestart. Bijvoorbeeld. "Eén over de toekomst van het Gemeenschappelijke Landbouw Beleid na 2013, dat was in modules onderverdeeld. Een daarvan was gekaapt. Er is dus een e-mail rondgegaan naar een bepaalde actiegroep om allemaal de site te bezoeken en allemaal een bepaald antwoord in te vullen. Wij hebben dat dus moeten sluiten." Ook de site Ambtenaar 2.0, een intern circuit, wordt genoemd. Het schijnt dat men daar ook rustig in het systeem kan komen. Als mensen echt vervelend willen doen dan kan dat, omdat de veiligheid van systemen te wensen overlaat. Dat vindt Van der Zande daarom ook zeker een zorgpunt. Daar zitten risico's.

"En nog een laatste om het concreet te maken voor schadeclaims. Wij ontvangen een miljard subsidie uit Brussel voor land- en tuinbouw. Brussel eist van ons betaalorgaan een bepaald beveiligingsniveau. We zitten nu op een rand van een boete, en die zit meteen op enkele tientallen miljoenen, omdat wij ons beveiligingsniveau niet hebben gehaald. Dus de integriteit van onze systemen, met name op het punt van betaalorganen is onder de maat." Daar liggen voor LNV dus grote belangen.

Visie en uitwerking in praktische termen: wat willen we met ICT en met sociale media?

"Daar was de handreiking voor bedoeld. Die was heel liberaal, uitnodigend, met de juiste gedragsregels. Het bood op het punt van praktische trajecten echter weinig houvast. Zowel op het punt van vaardigheden als op kundigheden. Je laat iemand die niet kan bergbeklimmen ook geen steile helling nemen zonder goed schoeisel. Je hebt dus ook het punt of onze mensen vaardig zijn,

weten ze wat ze wel en niet moeten doen? Ik vind dat we daar te vrijblijvend mee om gaan op dat punt. 'Ja, je mag dat doen maar heb je je rijvaardigheidsbewijzen?' Daar bood de handreiking weinig houvast en ook geen trajecten van hoe je dat dan stapsgewijs zou kunnen doen binnen een ministerie, dienst of directie."

Politiek: participatieve democratie

De politiek zou zich veel meer met dit dossier moeten bemoeien, meent Van der Zande. Niet in de zin van incidenten, maar meer in de zin van ICT en de overheid, de burger is er mee bezig, dus we moeten daar ook iets mee. Dit is het niveau van de spanningen tussen de representatieve democratie en de participatieve democratie. Burgers en bedrijven gaan zelf dingen organiseren. "Dat wordt door de representatieve democratie als een bedreiging gezien, want er wordt een deel van de macht, een deel van de invloed weggehaald. Dat is een hele fundamentele spanning die erachter zit. Gekoppeld aan het feit dat onze Kamerleden zich daarvan onthouden. Er zijn ook landen in Europa waar Kamerleden daar anders mee omgaan. Dat vind ik dus een belangrijk vraagstuk waar Binnenlandse Zaken, een minister, een staatssecretaris zich zou moeten begeven om een nieuw pact te sluiten hoe we dit doen."

Van der Zande gelooft in normatieve best practices en het leergedrag daar omheen.

Mengen in virtuele discussies als daar onjuiste of onvolledige informatie-uitwisseling plaatsvindt

In de Oekoortsdiscussie is dat niet gedaan. Ambtenaren hebben zich niet gemengd in discussies op het net. Van der Zande reageert: "Je kunt een aantal ambtenaren vrijstellen hiervoor. Ik dacht dat EZ daar een experiment had? Maar je zou zelf het net op kunnen gaan om de onzin te weerleggen. Het is heel bewerkelijk en dan heb je toch nog een weinig gezaghebbend medium. Wat wij met Oekoorts doen is uitluisteren welke mythes, sage en onjuistheden ontstaan en die via de normale media heel snel corrigeren en dan weer terug luisteren of dat in de sociale media weer terugkomt, dat is onze truc."

LNV past de aanpak toe die fungeert als radarfunctie.

Een gezaghebbend medium

"Internet is wel een gezaghebbend medium, een individuele ambtenaar in een discussiegroep of in een community is niet per definitie zo gezaghebbend als een minister, die naar aanleiding van uitluisteren in het nieuws, of in een persbericht laat zeggen van 'zo zit het'. Daar ligt volgens mij het verschil."

Grote ICT projecten succesvol maken

Volgens Van der Zande zitten we nu heel erg op control. Hij gebruikt een metafoor. "Het heeft mij nu iets van een auto waar we steeds meer airbags in hangen, dus als het botst dat we dan niet dood gaan, maar ik wil eigenlijk de lol van het autorijden en de stuurvaardigheid. Ik kom uit de onderzoekswereld en daar waren de ICT-projecten fascinerend. Het vervelende is dat ze bij het rijk allemaal kiespijnprojecten zijn. Het zijn allemaal kiespijndossiers. Zo wordt er ook naar gekeken."

Het is een belangrijk onderwerp, helemaal met het oog op de toekomst. Volgens Van der Zande moet de overheid ervoor zorgen dat mensen die het kunnen en willen, onder goede begeleiding de ruimte krijgen.

"Dat succes moet zich doorvertalen, het liefst nog via de burgers en buitenwereld. De meeste ambtenaren hebben in zich dat ze met de samenleving iets willen doen. Onze mensen blijven aan Guus.net meedoen, omdat een ondernemer op het platteland zegt dat hij er wat aan heeft gehad. Dus we moeten op zoek gaan naar de intrinsieke motivatie van mensen."

Omgang met geld

Volgens Van der Zande heeft de overheid niet teveel geld met het oog op wat er nodig is, maar de manier van hoe we er mee omgaan is nogal oppervlakkig.

"De ex ante, die is er en wordt steeds beter in mijn benadering, dus de businesscase. Maar tijdens de rit merk ik bij te veel collega's, ook in mijn eigen bestuursraad, dat zodra er groen licht komt dat het dan niet meer interessant is en wordt de rug er naar toegekeerd. Met alle gevolgen van dien. En dan is het op het einde weer wel spannend, is het kiespijn geworden en zijn het geen glimoogjes meer. Dus je moet het hele traject interessant maken en houden."

Politiek commitment ontbreekt op ICT

"Je ziet bijna zonder uitzondering dat als programma's succesvol zijn er ook politiek commitment is. Dat commitment mis je toch eigenlijk bij de meeste ICT projecten. Je zou een minister moeten hebben voor eGovernance, maar dat is te abstract."

De Algemene Rekenkamer prikt en duwt maar Van der Zande hoort het liever vanuit het kabinet. "Ik had liever gehad dat het kabinet had gezegd: 'Het geld is schaars, ICT is een van de weinige dingen die we hebben om te doen wat we willen. Op den duur met veel minder ambtenaren een veel betere performance leveren. Maar dan moeten ze wel allemaal lukken'. En dat je toch trekkerschap of eigenaarschap verdeeld over een aantal ministers. Dat je een beetje de competitie organiseert. Er zijn een stuk of 3, 4 die een ICT project checken, die elkaar dan ook zien en elkaar een beetje op kunnen jagen."

Er zou een soort van portfolio analyse moeten komen waarin de kansen en noodzakelijkheden worden beschreven. Dat er een half miljard is te besteden aan ICT en dat er dan materiaal ligt op hoofdlijnen. "Dan kijk je toch naar de eGovernance of naar de bedrijfsvoering, EZ en Binnenlandse Zaken." "Ik wil eigenlijk naar een team van 5 of 6 ministers en staatssecretarissen, die dan ieder een brok ICT voor hun rekening nemen. En dat wijst zich dan via de inhoud. Als het dan een systeem wordt voor de Sociale uitkeringen dan zou het uiteindelijk naar SZW toerollen. Daar zal de inhoud wel heel erg bepalend in zijn. Die paar conditionele dingen zitten dan per definitie bij het ministerie waar de bedrijfsvoering zit, maar daar zijn we nu mee bezig. Voor het primair proces moet je je dan aansluiten bij de domeinen die er over gaan."

Wetgeving koppelen aan uitvoeringsalgoritmes?

Met basisregistratie als concept is Van der Zande daar wel voor. Maar "De hele koppeling met Justitie... Justitie heeft ook iets van het 'moeten. Dan is het weer het calvinistische moeten en ik heb liever de katholieke vreugde."

Van der Zande noemt wel het IOK, dat is een soort ex ante instrument dat Brussel heel goed doet met de EU. "Dat kennen wij niet. Justitie trekt dat nu, maar dan ligt er voortdurend het juridisch denken op de loer. Dit is toch echt wat anders. Ik ben het er wel mee eens dat we dan iets moeten doen aan de wettelijke stelsels, dat zien we ook bij onze Dienst Regelingen, hoe die Brusselse verordeningen in elkaar zitten."

Op de politieke agenda

ICT moet geagendeerd worden in de Kamer, de boodschap door een eenling is niet krachtig genoeg, de boodschap moet door een groep de Kamer in worden gebracht. "Het is misschien heel erg hoog gegrepen, maar dat je met een panel van burgers, ondernemers en bedrijven de ICT vaardigheid van de overheid agendeert en scherp houdt."

"Je kunt ook proberen in SER-verband een soort deal te maken: 'We gaan flink ingrijpen in die overheid, maar we gaan het ook heel leuk maken voor de generatie ambtenaren die er nu aan komt'. En daar gewoon een Wassenaarakkoord over sluiten. Dat is denk ik best interessant, maar dat moet dan ook bij de wat zwaardere partijpolitici onder de aandacht gebracht worden. Nu doen we, vind ik, te veel ambtelijk."

Het middenkader

"Hebben we alle mogelijkheden, problemen en potenties van het Nieuwe werken doorgrond? Dan denk ik nee. Het is in ieder geval wel aantrekkelijk genoeg voor mij, voor ons, en ook voor de mensen die zeggen 'van mij hoeft het allemaal niet meer'. Die hebben wel door dat hier de toekomst ligt. Daar heb ik geen moeite mee om die daarin mee te krijgen. Ook bij Interpolis of bij bekende voorbeelden, daar wordt men wel enthousiast van. Ook de wat oudere 'middenkader leidinggevendenden'. Als je dan vervolgens stappen gaat zetten, vind ik dat het veel te vrijblijvend is hoe je dan je vak op niveau haalt, welke eisen je jezelf stelt. Iets dat advocaten, dokters, wetenschappers doen. Gewoon de proeven van bekwaamheid om de zoveel tijd, professionaliteit. En daar gewoon hardere eisen aan stellen. En als je directeur ben of DG en je meent zwaar ICT beleid te moeten aansturen of daar mee te maken hebt, zonder dat je er kaas van hebt gegeten, dat moeten we misschien maar niet willen."

Van der Zande pleit voor meer professionaliteit, waar hebben we het precies over, voor meer sturing op output, maar vooral verplichtende opleidingen en bijscholingscursus.

Marketing ICT

Er bestaat in de verschillende onderdelen van de rijksdienst een flinke taalbarrière, vooral ICT'ers onderling zijn niet te volgen. Zodra het woord ICT valt klappen mensen dicht en wachten ze tot een ander ervoor opstaat. Het begrip ICT moet leuker en aantrekkelijker klinken. Volgens Van der Zande zit het in de marketing. "Ik merk zoiets van Ambtenaar 2.0. 'Ik wil geen neanderthaler zijn, dus ik wil ook 2.0'. Dan heb je wel zoiets van, daar wil ik bij horen. Eigenlijk dus met goede marketing en communicatiemensen voortdurend die boodschappen testen."

"De rem zit voor een deel van de maatschappij gekoppelde dingen aan dat politiek primaat, en de schrik en de risico's. Ik loop als minister een risico en dan gaat mijn kop er ook af. De rem zit op dat middenkader en een deel van het topkader die er met z'n rug naar toe staat. Die het intellectuele belang ervan inziet maar er niets mee heeft en daardoor ook geen commitment mee geeft. Er is veel geld aan de ene kant, maar aan de andere kant ook weer niet. State of the art kennen ze niet binnen de rijksdienst. Dus toen ik nog in Wageningen werkte gingen we bij IBM in Zoetermeer kijken en wat er daar allemaal mogelijk was, dat kunnen we nu nog niet eens."

"Ik weet zelf nog dat wij als SG's weer geprikkeld waren dat de Belgen het beter deden, dat was een hele gemene, maar een zeer effectieve manier. Toch merk ik in mijn speeches in eigen huis dat competitie wel iets doet met mensen."

Tweezijdige communicatie

LNV informeert de mensen niet via een ambtenaar waaraan ze vragen kunnen stellen over de Oekoorts, maar ze maken wel hyperlinks naar groepen die chats aan het doen zijn.

"Dus je biedt informatie aan vanuit LNV en de overheid zelf en je biedt links waar je aan opinievorming en meningsvorming kunt doen. Verder gaan we nu niet. Daar lopen we dan ook weer gevaar mee. We hadden aan de Oostvaardersplassen iets gemeld over wolven. Toen was de kamer te klein toen we vergeten waren te zeggen dat die link een organisatie was, die niet de overheidsopvattingen weergaf, maar hun eigen. Die redelijk evident waren, maar voor Kamerleden niet. Dus we hebben die link weer moeten verwijderen. Een hoop mensen hier in huis beginnen wel uit te kijken. Wat je wil is de burger ook controversiële debatten laten zien. En dan wordt het heel risicominded en haakt de burger af."

Europa

"We zijn al heel lang een zeer Europees ministerie. We hebben sinds 2006 een nieuw systeem voor subsidies van boeren. Maar wat gebeurt er nou? Brussel maakt een verordening en laat vervolgens alle lidstaten worstelen met hun softwarepakketten. Er zijn dus 3 directeuren van de betaalorganen gesneuveld, dan krijgen boeren de verkeerde bedragen en dan is het kop eraf. Dat is dus aan de

lopende band gebeurt. In plaats van dat Europa zegt dat ze een stuk freeware software maakt die de basis legt voor deze nieuwe verordening. Dat is voor de software branche niet zo geweldig, maar voor de belastingbetaler wel. Maar als we een softwarepakket verplicht maken voor alle lidstaten, die mogen daar dan nog wat aan toevoegen. Maar de romp is Europese verplichte software. Bij ons heeft het 40 miljoen gekost. Als je het in een keer doet had je 25 x 40 miljoen bespaard. Die suggestie is gedaan aan Europa. Maar subsidiariteit, rol van de lidstaten, dat werd niet aangedurfd."

Informatie bakjes

Het voorbeeld van de NAVO wordt geopperd, men verdeelt informatie in 2 bakjes, 1 eigen bakje en 1 'deelbakje', waar iedereen informatie in kan zetten die anderen ook mogen zien. Een dergelijk idee voor samenwerken spreekt Van der Zande wel aan.

"Zeker, maar ik zou het dan eerst eens in Nederland zelf zien werken. Onze aanpak nu met het programma eInspecties is eigenlijk ook zo bedoeld, we maken onderdelen voor inspecteren. Die leggen wij in het bakje, of die nou van LNV of van EZ is of waar dan ook. Maar ik merk dan toch dat er nog een extra prikkel nodig is om dat ook echt te doen. Het *invented here* gedrag is nog erg sterk."

Zou een landkaart helpen om te weten waar het ligt, waar je het kan vinden? Van der Zande:

"Überhaupt een catalogus van software modules, onderdelen rijksbreed en daar ook flink mee adverteren zou enorm helpen. Als ik hier dan straks moet bezuinigen.. We bouwen nu voor 40 miljoen. Als ik straks moet halveren en ik toch mijn doelen kan bereiken. Daar zal een prikkel op komen."

Bijlage 3

Enkele passages uit rapport "Regeren met Programma's", A.F.A. Korsten, 1 februari 2010

Pag. 250 ev.

2.3 Kritische uitkomst: de voortgang van bedrijfsvoeringprogramma's

Maar er zijn enkele programma's waargenomen waarbij ook de programmanagers zelf niet volmondig tevreden zijn over de voortgang en andere informatie daarop ook wijst. Dan gaat het om de eerder genoemde 'haperende' programma's Rijkswerkplek en Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl. We bekijken die hier nader.

Deze programma's kennen voortgang maar de voortgang van die programma's zit min of meer 'op het randje', wat overigens door een versnelling in de toekomst kan veranderen. De matige voortgang hiervan, tot nu toe, heeft mede te maken met

- betrekkelijk geringe ministeriële sturing van enkele bedrijfsvoeringprogramma's;
- het leggen van politiek-bestuurlijke prioriteiten bij andere thematieken;
- de opvatting dat bedrijfsvoering primair een zaak is van de ambtelijke toppen;
- en tegelijk toch onvoldoende sterke sturing vanuit die ambtelijke toppen;
- het rijksbrede karakter van de programma's, waardoor het niet makkelijk is om veel steun te verwerven en acceptatie te krijgen;
- de remmogelijkheden en intenties van departementen;
- de weerbaarheid van de thematiek.

Een nieuwe rijkswerkplek is makkelijker stapsgewijze in te richten bij departementale nieuwbouw dan dat nog in oude, bijna afgeschreven gebouwen pogingen worden ondernomen. Dat is onderkend en dat bevorderde het tempo niet. Het is een zekere rechtvaardiging voor het vastgestelde tempo.

Bedrijfsvoeringprogramma's of programma's die hier dicht bij zitten (zoals het programma Versterking Juridische Functie in de Rijksdienst), zijn van alle programma's de programma's waar de departementen het meest op de rem kunnen en willen trappen; ze willen de eigen macht, werkwijzen en gewoonten vasthouden. Het doorbreken daarvan is mogelijk met de gezamenlijke 'pushing power' en eenheid van het kabinet en de gehele ambtelijke top op het niveau van secretaris-generaal, directeuren-generaal en directeuren. Dat is mogelijk teveelgevraagd. Een dergelijk politiek-ambtelijk Arcadië bestaat niet en de vraag is ook of je het moet willen. Een pilot- en experimenteeraanpak kan hier toch eerder vruchten afwerpen. Denk daarbij aan coalities van willige 'partijen' om pilots te starten en aan voorhoedeprojecten.

Zo genereer je een dynamiek waarmee je op den duur ook de achterblijvers aan je kunt binden ('zwaan kleef aan'-effect). Maar zij bepalen niet langer het (te trage) tempo. Dan moet je wel accepteren dat er een rijksdienst ontstaat die zich op diverse plekken met verschillende snelheden ontwikkelt. Bij P-Direct en bijvoorbeeld ook de samenvoeging van accountantsdirecties (in dit onderzoek overigens niet onderzocht) is gekozen voor een dergelijke aanpak, die in de praktijk vruchten lijkt af te werpen.

Een rijksbreedprogramma: voldoet ie al aan de 10 gouden regels?

De succesvolle basisstructuur voor werken aan nieuwe interdepartementale thema's in programmatische aanpak kent een tiental gouden regels. De kans op veel voortgang van een kabinetsprogramma is aanwezig als de volgende combinatie van elementen (kenmerken van programmatisch werken) optreedt:

1. zichtbare bestuurlijke urgentie en prioriteit, doordat een bestuur (kabinet, een of meer ministers) een elan genererend nieuw beleidsprogramma benoemt, het domein bepaalt en een startnotitie vaststelt;
2. heldere bestuurlijke verantwoordelijkheid en ook bestuurlijke belangstelling en

- aandacht door zichtbare bestuurlijke aanwezigheid op relevante momenten, contacten met ambtelijke verantwoordelijken en interventies, optreden e.d.;
3. de aanwezigheid van een basiseenheid van werkers, dus een programmadirectie, die door een loods en havenmeester zijn 'aangemeerd' en waarbij de PIOFACH-functies geregeld zijn (dus huisvesting, budget, ICT, etc.);
 4. de presentie van een ambtelijk coördinerend toporgaan dat verbindend en beslechtend kan werken;
 5. de presentie van een bestuurlijk orgaan, bijvoorbeeld een regie-orgaan als meerdere ministers betrokken zijn;
 6. 'Angemessenheit' (of in het Engels 'fit') van deze structuur en het functioneren al naar gelang het onderwerp dat vraagt, wat kan leiden tot een aan onderwerp, bestel van het binnenlands bestuur en bestuurlijke verhoudingen aangepaste wijze van werken;
 7. goede onderlinge verhoudingen en verticale relaties tussen 'de as' van de programmastructuur, dus tussen programmamanager, programmadirecteur en politieke verantwoordelijke;
 8. goede horizontale relaties tussen topambtenaren van verschillende departementen;
 9. een goed functionerende programmamanager en een cultuur waarin ambtenaren willen 'voelen' en zien waarvoor ze werken;
 10. een negatief criterium: programma's moeten bij voorkeur niet rijksbreed zijn en wegblijven bij het aanpakken van ingesleten werkwijzen en 'koninkrijkjes' van afzonderlijke departementen.

Deze elementen treffen we bij voorbeeld aan in programma's als Randstad Urgent, Regeldruk Bedrijven, Voortijdig Schoolverlaten, Nationale Veiligheid en het programma Verkenningen. Al deze elementen zijn wenselijk. Op de vraag of al deze elementen altijd noodzakelijk zijn wil een nieuw programma voldoende tot goede voortgang hebben, gaan we verderop in. Daarmee is direct ook een aantal valkuilen benoemd. Als je wilt dat een interdepartementaal programma niet loopt dan moet het volgende gebeuren: geen politieke sturing; geen sturing door een ambtelijke top (programmadirecteur en/of stuurgroep); een projectdirectie zonder plan van aanpak; een projectdirectie zonder staf of met een staf die zich niet eigenaar voelt van het programma of project; een projectdirectie zonder budget; een projectdirectie zonder locatie waarop alle meewerkende ambtenaren ook daadwerkelijk werken; een directie die niet rapporteert over de voortgang; een projectdirectie die bedrijfsvoeringknelpunten niet (snel) geregeld krijgt. Hierbij past de kanttekening dat het benoemen van factoren iets statisch heeft. Soms kent een programma tijdelijk stagnatie om daarna te versnellen. We troffen daar wel een voorbeeld van aan. Bij het werken aan de 'Juridische Functie in de Rijksdienst' bleek dat voortdurend en regelmatig overleg geleidelijk een klimaat van beraad en reflectie kan scheppen waarin (gespreks)partners elkaar gaan vertrouwen en voordeel zien in gezamenlijk opereren en de veronderstelling van zich gaan afwerpen dat het 'allemaal om de macht van Justitie' te doen is.

2.5 Wat als een regel ontbreekt: het besturingshiaat

Komt het voor dat een van de tien genoemde gouden regels afwezig is en dat er dan toch nog programmatische voortgang waarneembaar zijn?

Met de vaststelling door het kabinet van de start van het programma '1 Logo' kreeg het programma urgentie en prioriteit. Dat was een uitstekend vertrekpunt maar daarna was het vrijwel gedaan met de bestuurlijke sturing. Op zich begrijpelijk omdat het hoofdzakelijk een intern ambtelijk realisatieproces betrof waar (dus) ook het parlement zich nauwelijks mee inliet. Dat het programma '1 Logo' toch duidelijk voortgang kende, is te herleiden tot een krachtig sturende ambtelijke stuurgroep onder leiding van secretaris-generaal Joris Demming(Justitie), die de lege bestuurlijke ruimte als het ware opvulde (wat overigens bekend was bij de ministers). Daarmee zien we dat als er een zekere compensatie (substitutie-effect) ontstaat, de voortgang blijft bestaan. Was de stuurgroep bij 1 Logo betrekkelijk passief geweest, dan was de kans zeer groot geweest op haperingen of stagnatie in de voortgang.

Maar wat als nu eens de sturing op het niveau van een minister (bestuurlijke sturing) of secretaris-generaal of directeuren-generaal (ambtelijke sturing) niet manifest is, kan een programma dan ook nog voortgang hebben? Het antwoord vinden we bij het programma Randstad Urgent. Daar was weliswaar sprake van een verantwoordelijke dg op V&W maar vond de interdepartementale ambtelijke afstemming niet op dg-niveau maar op

directeurenniveau plaats. Het directeurenniveau volstond omdat de projecten uit Randstad Urgent in sterke mate uitvoeringsprojecten waren en dat is toch vooral een directeurenzaak, aldus dg Ruimte Chris Kuijpers (VROM).

Pag. 264 ev.

7 Enkele suggesties over het omgaan met kabinetsprogramma's

Het onderzoek naar voortgang en samenwerking bij grote interdepartementale kabinetsprogramma's onder het kabinet-Balkenende IV leverde in voorgaande paragrafen weergegeven aanbevelingen, suggesties en overwegingen op, met name voor programmadirecteuren en programmamanagers. We geven hier enkele aanbevelingen, suggesties en overwegingen voor de topmanagers van de rijksdienst en voor politieke en ambtelijke betrokkenen bij de kabinetsinformatie, formatie en het constituerend beraad.

7.1 Het perspectief op secretarissen-generaal: suggesties en overwegingen

1. *Geef programma's meer identiteit in de rijksdienst:* Veel projectdirecties lopen tegen het bezwaar aan dat ze geen eigenstandige identiteit met hun interdepartementale project kunnen opbouwen. De rijksdienst bestaat uit departementen en zbo's maar kent eigenlijk *niet* volwaardig interdepartementale programma's en projecten.

Interdepartementale programma's en projecten zijn blijikbaar nog de uitzondering (omdat verondersteld wordt dat ze tijdelijk zijn?). Kijk maar naar de opbouw van de Staatsalmanak: alle gegevens zijn geordend naar departement, *niet* naar interdepartementale programma's of projecten. Dat uit zich ook in inadequate Pdirect-aanpakken (ICT-voorzieningen etc.), die gericht zijn op departementen, niet op interdepartementale programma's want die zijn een anomalie. Deze situatie moet doorbroken worden. In de praktijk van alle dag lossen directies die bij een departement onderdak vonden dat probleem uiteindelijk wel met kunst- en vliegwerk op, maar het is teveel een kwestie van handigheid, netwerken en 'bypasses' organiseren. Een zaak van loodsen en havenmeesters.

2. *Zaakwaarnemer gewenst:* Grote interdepartementale projecten en programma's hebben bovendien noch in de top van de rijksdienst, noch in de kring van bewindslieden *een machtige zaakwaarnemer*, ook al is er de tijdelijk gunstige omstandigheid dat er tenminste een secretaris-generaal voor Vernieuwing van de Rijksdienst is (de SGVRD) die aandacht voor hen heeft en enig budget kan toezeggen.

3. *Volwaardiger plaats:* Indien meer interdepartementale projecten en programma's van de grond komen, en dat gebeurt als we bijvoorbeeld kijken naar het bij voorbeeld eind november 2009 verschenen Interbestuurlijk Actieprogramma Krimp (met een groot aantal actiepunten; verantwoordelijk is thans de minister van WWI), dan zullen bedrijfsvoeringproblemen meer en sneller tot het verleden moeten behoren. Dit kabinet en het volgende kabinet moeten stevig(er) werk maken van een volwaardiger plaats voor interdepartementale projecten in de rijksdienst. Van hieruit komen we tot enkele vervolgsuggesties die we adresseren aan de secretarissen-generaal maar in feite aan de gehele rijksdienst.

4. *Nieuwe thema's, verkenningen per thema:* Aannemelijk is dat er bij een volgende kabinetsformatie of daarna weer nieuwe kabinetsprogramma's geformuleerd worden. Wat dan te doen? Vóór verkiezingen van de Tweede Kamer en de komst van een nieuw kabinet, maakt de rijksdienst zich klaar voor de komst van *nieuwe of te continueren interdepartementale kabinetsprogramma's*. Daarvoor is de opstelling van eerste verkenningen van thema's die zich mogelijk lenen voor een kabinetsprogramma wenselijk. Het gaat uiteraard om meer dan een groslijst.

5. *Wat krijgt aandacht:* Bij een *verkenning per thema* kan aandacht besteed worden aan de urgentie van een thema en een eerste inhoudelijke aanduiding van de richting in het licht van al uitgebrachte langetermijnverkenningen van de WRR en planbureau, kabinetsbesluiten en bestaand beleid, internationale afspraken of crises. Het is duidelijk dat het gewicht dat politieke fracties en partijen toekennen aan het aanvatten, continueren, verbreden of verdiepen, of instrumenteren van een thematiek kan

verschillen. Maar als het sleepnet breed is, kan bijna elke optionele coalitie bediend worden.

6. *Plan van Aanpak naar ministerraad*: Voor elk in de (in)formatie of later door het kabinet omarmd interdepartementaal kabinetsprogramma moet korte tijd na de beëdiging van het kabinet een *Plan van Aanpak* komen, dat door de ministerraad wordt vastgesteld. Hierbij moet er rekening mee worden gehouden dat er volgens insiders twee typen interdepartementale programma's zijn: a) programma's die echt kabinetsbreed urgentie hebben omdat ze voor het profiel van het gehele kabinet van belang zijn; b) programma's die welke officieel wel vastgesteld worden maar verder aan een verantwoordelijke bewindspersoon worden overgelaten (omdat een partij zich hiermee profileren; of het een van vele onderwerpen is). Beide typen behoeven adequate regeling, zeker ook type b.

7. *Bestuurlijke aandacht*: Indien interdepartementale programma's gelden als *kabinetsprogramma's* is dat een gunstige startconditie omdat daarmee de *urgentie* en *politieke prioriteit* vastgesteld is. Dat maakt direct veel 'vloeibaar' in de (interdepartementale) conversatie over en werkzaamheden ten aanzien van de bouw van een programma en programmadirectie. '*Urgentie*' en '*prioriteit*' zijn van groot belang maar ook bestuurlijke aandacht. Wat geen bestuurlijke aandacht krijgt – zoals voor vernieuwing van bedrijfsvoeringsprocessen kan gelden -, vertraagt, tenzij er substitutie optreedt en topambtenaren gezamenlijk en krachtig het bestuurlijk hiaat actief opvullen. Erken dat en doet er iets mee.

8. *Wat behoeft regeling, wat in Plan van Aanpak*: Interdepartementale kabinetsprogramma's moeten een volwaardige rol gaan spelen in de rijksdienst en niet zonder meer en altijd *een aanhangsel* zijn van de departementale indeling. Dit omdat dergelijke programma's naar verwachting in aantal gaan toenemen en de (financiële, sturings- en andere) condities voor volwaardig samenwerken uit het perspectief van programmadirecteuren goed moeten zijn. Geen programma's zonder voldoende aandacht voor verantwoordelijkheden, bevoegdheden, taken, middelen, mensen. Programmadirecteuren pleiten wel in die richting omdat ze tegen werkwijzen aanlopen van 'departementen' waarin ze zijn ondergebracht maar waaraan ze niet of niet volledig gebonden willen worden. Zo lang dat niet een feit is, is relevant te bezien hoe het kabinetsprogramma's vergaat en hoe je daarmee omgaat als ze zijn ondergebracht in de kerndepartementale structuur, zoals die hier voor dertien programma's is onderzocht. Deze dertien programma's zijn niet radicaal ontschot.

9. *Anticipatie op binnenloodsen van programma's*: Stel echter dat conform de huidige praktijk voor een programma een begrotingshoofdstuk van een departementale begroting wordt gekozen (aannemend dat van 'ontschotten' niets terecht komt). Hoe zou de leiding van een bepaald kerndepartement zich dan moeten opstellen, als ze dit *niet* concreet voorzien heeft? *Anticipatie* is nodig. De departementsleiding dient huisvesting en budget begroot (gereserveerd) te hebben voor het binnenloodsen van *onvoorziene* interdepartementale programma's die een tijdelijk onderkomen zoeken in het departement. Dit is de ervaring van programmadirecteuren zoals geformuleerd in een notitie *Leerervaringen*.

10. *Voorbereiding van programmadirectie*: Zorg als kabinet voor *de voorbereiding* van een programmadirectie opdat een directie uit de startblokken kan komen. Wijs daartoe een topambtenaar met bevoegdheden, taken en middelen aan. Dit spreekt van zelf. Programmadirecteuren dienen bij het van start gaan van een programma direct te beseffen dat er een *basisconfiguratie* moet staan die helderheid geeft over de wel of niet betrokken departementen, de bestuurlijke en ambtelijke organisatie en sturing (stuurgroep, werkgroep), het budget en de begroting, de hoeveelheid beschikbaar personeel van verschillende departementen, de locatie, de aanpak van bedrijfsvoeringproblemen (e-mail, logo, visitekaartjes, etc.).

11. *Draaiboek*: Het verdient aanbeveling dat zowel sg's als programmadirecteuren kunnen beschikken over *een draaiboek* voor invoering van 'interdepartementaal programmatisch werken'.

12. *Optimalisatie*: Hier is vastgesteld dat het ontwikkelen en realiseren van kabinetsprogramma's door de vorming van tijdelijke (interdepartementale) programmadirecties goed mogelijk is, maar optimalisatie is mogelijk, bij voorbeeld

door middel van het beter regelen en zoveel mogelijk standaardiseren van het PIOFACH-instrumentarium (het 'gereedschapskistje' voor de rijksambtenaar).

13. *Continuïteit*: Diverse onderzochte interdepartementale programma's zijn tijdelijk. Voor interdepartementale programma's waarbinnen niet alleen ontwikkeling maar ook uitvoering plaatsvindt, dient na zekere tijd een beslissing te volgen over de leiding, samenstelling en structuur: wordt het een programmaministerie met een programmaminister of iets anders? Doet het SGO hiervoor voorstellen?

Bijlage 4

Brief aan Tweede Kamer 16 maart 2010 inzake ICT

29 362 Modernisering van de overheid

*Nr. 162 BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN BINNENLANDSE ZAKEN
EN KONINKRIJKSRELATIES*

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 16 maart 2010

Aanleiding

In de brief naar de Tweede Kamer van 7 juli 2009¹ van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en mij, kondigde ik maatregelen aan, die nodig zijn om ambtenaren van de rijksoverheid op een verantwoorde en duurzame manier digitaal ondersteund te laten werken. Met voorliggende brief reageer ik aanvullend op het advies *Informatie: grondstof met toekomstwaarde* van de Raad voor Cultuur en de Raad voor het openbaar bestuur, dat verscheen op 31 maart 2008. De raden geven daarin hun advies op de kabinetsvisie en het actieprogramma Informatie op Orde (IoO)² en schetsen een aantal uitdagingen voor de (nabije) toekomst. Ik onderschrijf die uitdagingen en benadruk nogmaals het belang van een goede en betrouwbare informatiehuishouding³. In deze brief geef ik de kaders voor de benodigde maatregelen aan.

In de brief van 7 juli zijn de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en ik vooral ingegaan op de maatregelen die we nemen om de archiefachterstanden weg te werken: het oprichten van één Archiefbewerkingsorganisatie voor het Rijk, een intensivering van de bewerkingscapaciteit voor de komende tien jaar en aanpassingen in het selectiebeleid door OCW. Tevens is in de brief van 7 juli aangekondigd dat alle ministeries voor hun beleidskernen in een periode van 5 jaar digitaal documentbeheer hebben ingevoerd.

In deze brief beschrijf ik de aanpak die we daarbij zullen hanteren alsmede de uitgangspunten die worden gehanteerd bij de inrichting van de informatiehuishouding. Kern van de aanpak is gebruik te maken van «best practices»: onderdelen van ministeries hebben al digitaal documentbeheer ingevoerd en deze systemen kunnen door andere worden overgenomen en aangepast voor eigen gebruik. Dit voorkomt dat het wiel voortdurend opnieuw moet worden uitgevonden, maar laat de ruimte om per ministerie een goede verbinding te leggen met de uitvoerende diensten.

Tweede Kamer der Staten-Generaal 2

Vergaderjaar 2009–2010

KST141852

0910tkkst29362-162

ISSN 0921 - 7371

Sdu Uitgevers

's-Gravenhage 2010

1 Kamerstuk TK 2008–2009, 29 362, nr. 156.

2 Kamerstuk TK 2005–2006, 29 362, nr. 101,

Kabinetsvisie «Informatie op Orde; Vindbare en toegankelijke overheidsinformatie», dd.

29 juni 2006.

3 De informatiehuishouding is het totaal aan regels en voorzieningen gericht op de informatiestromen en - opslag of archivering ter ondersteuning van de primaire processen.

(vrij naar «Het Expertise Centrum: De moderne informatiehuishouding van de digitale overheid», juni 2005).

Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 29 362, nr. 162 1

De kosten voor de invoering worden door de ministeries binnen hun

eigen budgetten gedragen. Wel wordt vanuit BZK door het directoraatgeneraal Organisatie en bedrijfsvoering rijk ondersteuning en implementatiebegeleiding geboden zodat ervaring kan worden hergebruikt.

Van nu tot 2015

Het streven is om, uitgaande van de infrastructuur van de Digitale Werkomgeving Rijk in alle kerndepartementen over uiterlijk vijf jaar digitaal documentbeheer te hebben geïmplementeerd. Gestart wordt met digitaal documentbeheer in de kerndepartementen om vervolgens de gehele informatiehuishouding te moderniseren. De informatiehuishouding is onderdeel van de bedrijfsvoering van een departement en valt dus binnen het verantwoordelijkheidsgebied van de desbetreffende minister. Ik onderken hierin de complexiteit van grote departementen, waarin beleid, uitvoering en ondersteuning sterk zijn verweven en digitaal documentbeheer soms wereldwijd ingevoerd moet worden.

De *uitvoerende* organisaties zijn veelal verder gevorderd met hun digitaal documentbeheer en vormen daarmee een goed voorbeeld voor oplossingen die door de *kerndepartementen* mogelijk over te nemen zijn. De huidige besparingsoperaties bij de *ondersteuning* van de kerndepartementen leggen een druk op de beschikbare middelen die nodig zijn voor implementatie. Ieder departement zal in 2010 een plan van aanpak voor het eigen departement uitwerken, om inzichtelijk te maken hoe de geschetste ambitie de komende 5 jaren zal worden gerealiseerd.

De minister van BZK is systeemverantwoordelijk, met name voor de kwaliteit van de I-kolom binnen de ministeries. Vanuit die verantwoordelijkheid worden, gezamenlijk met de departementen, uitvoerbare en haalbare kaders opgesteld voor de informatiehuishouding voor het Rijk, zoals de (verdere) inrichting van de CIO-rol en de Baseline Informatiehuishouding. Alle relevante informatie wordt digitaal duurzaam beheerd en toegankelijk gemaakt. Hiermee wordt het gevaar van het «informatie-infarct», waarvoor de Raden in hun adviezen waarschuwen, sterk verminderd of zelfs voorkomen. Binnen afzienbare tijd zijn departementen *in control* waar het gaat om het beheer van hun informatie.

De huidige stand van zaken

In de brief van 7 juli heeft het kabinet aangegeven, dat de departementen de «Baseline Informatiehuishouding Rijk» gaan hanteren bij de inrichting van hun digitale informatiehuishouding. Ter ondersteuning van de invoering hiervan is een rijksbreed kennisprogramma met expertteams genaamd KennisLAB ingericht. Dit programma wordt gefinancierd door de departementen. De Baseline is het normenkader voor de informatiehuishouding en omvat instrumenten voor de implementatie, zoals een e-mailgedragsrichtlijn, beroepsprofielen en opleidingsvereisten. Instrumenten die nog ontwikkeld worden, zijn onder meer gericht op de toepassing van risicoanalyse in relatie tot (digitaal) documentbeheer. Inmiddels is er een metadatarichtlijn beschikbaar, die aangeeft welke gegevens minimaal vastgelegd moeten worden om duurzaam uitwisselen van informatie mogelijk te maken en is een streefbeeld van een toekomstgerichte informatiehuishouding voor de langere termijn bepaald.

Voor het permanent bewaren van digitaal archiefmateriaal heeft het Nationaal Archief het e-depot beschikbaar. Het Nationaal Archief biedt deze diensten aan de departementen aan, ook voor duurzame toegankelijkheid van op termijn te vernietigen digitaal materiaal. Dit wordt momenteel vormgegeven in samenwerking met de daarvoor geoutilleerde uitvoeringsdiensten van andere departementen, zoals de Justitiële Informatie-Dienst, die een digitaal depot heeft ontwikkeld voor het werkveld van Justitie.

De situatie over vijf jaar

De rijksoverheid als organisatie is sterk in beweging, mede als gevolg van het programma Vernieuwing Rijksdienst. Departementen worden bijvoorbeeld gezamenlijk gehuisvest. In de praktijk betekent dit dat er minder vloerruimte ter beschikking wordt gesteld voor de opslag van papieren archieven. Dit heeft tot gevolg dat de departementen tijdig voldoende gelden moeten reserveren voor een informatiehuishouding die zoveel mogelijk is geïntegreerd in de primaire processen van de ministeries. De ervaring bij andere overheden en het bedrijfsleven leert dat er besparingen optreden als gevolg van de modernisering van de informatiehuishouding. Met financiële impactanalyses worden de besparingen inzichtelijk gemaakt.

Digitaal ondersteund werken vraagt om een andere attitude ten aanzien van het creëren en delen van informatie. De Raad voor het openbaar bestuur en de Raad voor Cultuur geven de noodzaak aan van een cultuurverandering die ertoe leidt dat er aandacht is voor het belang van informatie daar waar die gecreëerd wordt. De belangrijkste verandering dient plaats te vinden bij de medewerker die op basis van de aangegeven kaders keuzes maakt hoe hij zijn handelen documenteert, hoe hij kennis deelt met anderen en hoe informatie toegankelijk gemaakt wordt voor derden. Door gebruik te maken van nieuwe technologische ontwikkelingen kan het proces van beleidsvorming en ook de relatie tussen de overheid en burger veranderen. Deelname aan sociale netwerken die bij de uitvoering van bepaalde taken een rol speelt, leidt tot verregaande kennisdeling, levert nieuwe vormen van «e-participatie» en geeft een nieuwe invulling aan het openbaar besturen. De grotere zelfstandigheid in informatieverwerking, leidt tot de noodzaak van aanpassing van de kaders ten aanzien van het omgaan met informatie en bijvoorbeeld integer en eerlijk handelen. Het borgen van de vertrouwelijkheid is cruciaal, ook met het oog op de privacy van burgers en ambtenaren.

De inzet van veranderkundige expertise bij de invoering van digitaal ondersteund werken en digitaal documentbeheer is daarom noodzakelijk. De kaders voor de omgang met die veranderingen in een digitale werkomgeving worden gezamenlijk met de departementen aangepast en waar nodig opgesteld. Een voorbeeld hiervan is de hierboven genoemde e-mailgedragsrichtlijn uit de Baseline Informatiehuishouding Rijk. Naar aanleiding van de motie Timmer¹ heeft de minister van BZK reeds aangekondigd de bekendheid met deze ambtelijke gedragscode te vergroten².

Aanpak

Digitaal ondersteunde uitvoering van een werkproces vraagt om volledige, actuele en betrouwbare informatievoorziening, een goede integratie van het informatiebeheer en richt zich daarbij op duurzame toegankelijkheid en vindbaarheid van informatie. Dat draagt in belangrijke mate bij aan een effectieve bedrijfsvoering en legt een stevige basis voor verantwoording. Tegelijkertijd wordt het oplopen van een verdere achterstand in het (digitaal) documentbeheer voorkomen.

Momenteel loopt er een onderzoek om te bekijken waar de departementen nu staan met de inrichting van hun informatiehuishouding. Op basis van dit onderzoek kan worden bepaald welke groeipaden kunnen worden uitgezet op weg naar de gewenste situatie over vijf jaar. Om te kunnen beoordelen welke voorzieningen de komende jaren nodig zijn, is interdepartementaal een streefbeeld bepaald en zijn tien principes opgesteld (zie bijlage). Deze principes beschrijven het kader waarbinnen de departementen hun individuele groeipaden uitzetten. De principes zijn

1 Kamerstuk TK 2008–2009, 31 700 VI, nr. 147.

2 Circulaire dd 7 december 2009, kenmerk:

BZK-2009–0000662800.

Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 29 362, nr. 162 3

gebaseerd op de Model Architectuur Rijksdienst (MARIJ) en het beleid op het gebied van open standaarden en open source software. Bestaande methodieken en ICT systemen waarvan gebleken is, dat ze effectief zijn bij de inrichting en invoering van digitaal documentbeheer, zullen interdepartementaal worden uitgewisseld. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij lopende projecten zoals de Digitale Werkomgeving Rijk. De eerder genoemde expertteams zullen worden ingezet, zodat experts vanuit de rijksoverheid andere departementen kunnen helpen bij het inrichten van de digitale informatiehuishouding. Ook veranderkundige expertise zal hierbij uitgewisseld worden. Deze aanpak zal door de departementen worden gefinancierd.

De Raden geven aan dat de status van de informatiehuishouding binnen overheidsorganisaties moet worden verhoogd en dat informatie- en archiefspecialisten daarin een duidelijke rol hebben. Met de instelling van de CIO-rol is een betere aansluiting tussen ICT, informatievoorziening en de vraag vanuit het primaire proces tot stand gebracht¹. De CIO Rijk en de departementale CIO's bepalen in 2010 gezamenlijk welke beproefde methodieken en ICT systemen voor digitalisering van elkaar gebruikt kunnen worden en hoe het pad naar 2015 wordt uitgestippeld. Door het uitwisselen van bestaande beproefde methodieken en ICT systemen, hoeft het wiel van digitaal documentbeheer niet steeds opnieuw te worden uitgevonden en gefinancierd. Een voorbeeld van dit hergebruik is het resultaat van het project «publiceren beleidsdossiers» van het ministerie van SZW, dat beleidsinformatie van dit departement toegankelijk maakte voor alle burgers en ambtenaren. Dit is eind 2009 doorontwikkeld voor andere ministeries, zodat de samenwerking van departementen effectief wordt benut.

Samenwerking in de archief- en informatieketen

Met deze verdergaande samenwerking in de archief- en informatieketen wil ik met de departementen een substantiële stap zetten. In gezamenlijkheid werken we aan een gestroomlijnde onderlinge uitwisseling van informatie en verdere modernisering van de informatiehuishouding. De Raad voor het Openbaar Bestuur en de Raad voor Cultuur stellen dat via een gemoderniseerd selectiebeleid, het waarderen, het toekennen van selectiebeslissingen *bij of net na* de creatie van digitale informatie, als geïntegreerd onderdeel van het digitale documentbeheer, kan worden voorkomen dat er nieuwe achterstanden ontstaan (zoals op dit moment in de papieren omgeving). De minister van OCW ontwikkelt in samenwerking met de departementen een kader en instrumenten voor selectie in de digitale omgeving. Hij rapporteert hierover separaat eind 2010 naar de Tweede Kamer.

Ik zal u jaarlijks, voor het eerst eind 2010, schriftelijk informeren over de voortgang van deze aanpak en u daarbij inzage geven in de voortgang die per departement wordt geboekt. Daarbij zal ik de volgende ijkpunten hanteren: (1) financiële impact, departementale implementatiestrategie en besluitvorming afgerond; (2) start departementale implementatie; (3) digitaal documentbeheer beleidskern geïmplementeerd en operationeel. De staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,
A. Th. B. Bijleveld-Schouten

Noot 1 Kamerstuk TK 2008–2009, 26 643, nr. 135.

Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 29 362, nr. 162 4

Bijlage VAN INFORMATIE OP ORDE NAAR INFORMATIE VAN WAARDE Rijksbreed streefbeeld van een toekomstgerichte informatiehuishouding

De burger stelt hoge eisen aan de e-overheid. Steeds meer werkprocessen bij het rijk grijpen departementsoverschrijdend in elkaar. Digitalisering biedt volop kansen voor het delen en verrijken van informatie. De jonge ambtenaar, die het rijk als werkgever graag binnen wil halen en houden, vraagt een uitdagende en inspirerende werkomgeving waar optimaal gebruik wordt gemaakt van digitale technologie. Rijksbreed groeit dan ook de noodzaak om gezamenlijk en doelgericht toe te werken naar een toekomstgerichte informatiehuishouding.

In het werkverband van KennisLAB wisselen informatieprofessionals vanuit alle ministeries veelvuldig en intensief kennis en ervaringen uit op het gebied van de informatiehuishouding. Daaruit is een gemeenschappelijk streefbeeld gegroeid waarin zich de contouren aftekenen van een toekomstgerichte informatiehuishouding voor de kerndepartementen. Dit document verwoordt dat streefbeeld. Het is bedoeld om de (inter)departementaal verantwoordelijken te inspireren en richting te geven, bijvoorbeeld bij het zetten van vervolgstappen in de Modernisering van de Informatiehuishouding, bij het visietraject van de CIO's en bij het formuleren van IV-strategieën.

Relevante trends in samenleving en overheid

De relatie tussen overheid en burger zal onder invloed van de evolutie van het internet de komende jaren wezenlijk veranderen. Op en rond het internet zijn talloze toepassingen ontstaan waarbij het gedrag, de bezigheden en de interesses van de gebruiker bepalen wat hij ziet, waar en hoe hij dat gebruikt. De ontwikkelingen in en rond het web maken online samenwerking mogelijk, faciliteren de opbouw van netwerken (*social networking*) en voorzien in op het lijf geschreven ondersteuning. We spreken van web 2.0 en het «sociale web».

De emancipatie van de gebruiker in een web 2.0 omgeving zal niet zonder gevolgen blijven voor het publieke domein. De *user generated state*¹ is voornamelijk een utopie, maar het is te verwachten dat burgers een actievere rol zullen gaan vervullen in de dienstverleningsrelatie tussen overheid en burgers. Zij ontwikkelen zich tot partners in het publieke domein. Overheidsorganisaties zullen flexibeler moeten worden en vaker samenwerken met belanghebbenden. Input vanuit «the crowd» wordt een wezenlijk onderdeel van beleidsvorming; cocreatie tussen ambtenaren en bestuur, en burger en bedrijven. We spreken al van «Gov 2.0»² en zien daarin mogelijkheden voor de revitalisering van de overheid: het weer bij elkaar brengen van besturing en burgers.

Deze ingrijpende ontwikkeling zal niet zonder gevolgen blijven voor de primaire processen van de overheid. Ook de informatievoorziening als ondersteunende functie ten behoeve van die processen zal mee moeten ontwikkelen. Aan welke eisen de informatievoorziening in de toekomst zal moeten voldoen, is niet nauwkeurig te voorspellen. Wat we wel zeker weten, is dat we eerst de boel op orde moeten krijgen en optimale uitwisselbaarheid van informatie moeten kunnen garanderen voordat we een werkbare samenwerkingsrelatie met burgers kunnen aangaan.

Niet alleen de relatie met de burger verandert onder invloed van de technologische ontwikkelingen. Ook de verhoudingen binnen het overheidsapparaat zelf veranderen drastisch.

De overheid beweegt richting «het nieuwe werken». Met die term benoemen we de organisatieveranderingen die ingegeven worden door

1 Naar een «user generated state». De impact van nieuwe media voor overheid en openbaar bestuur. TNO-rapport 2008 in opdracht van BZK.
2 Programma Nederland Open in Verbinding (NOiV).
Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 29 362, nr. 162 5

recente ontwikkelingen in de informatietechnologie en de informatievoorziening. Technologische vernieuwingen werken als aanjager voor een betere inrichting en besturing van (kennis)werk. Het gaat om vernieuwing van de werkprocessen, de fysieke werkplek, de organisatiestructuur en -cultuur en de managementstijl.

Ambtenaren gaan meer tijd-, plaats-, organisatie- en apparaatonafhankelijk werken, meer en beter samenwerken en hun kennis en ervaring doelgericht inzetten. Dit genereert een veranderende ondersteuningsbehoefte en triggert ontwikkelingen in de informatiehuishouding. De uitwisselbaarheid van informatie is daarin essentieel.

Meegaan met deze ontwikkelingen is niet alleen nodig om als overheid met minder mensen te kunnen presteren en goed met de samenleving te kunnen communiceren, maar ook om een aantrekkelijke werkgever te blijven, met name voor de *next generation*.

Het internet zal zich blijven ontwikkelen als steeds intelligenter opererend geheel. Hoe meer wij op het internet doen, hoe meer informatie over ons gedrag, bezigheden en interesses wordt opgeslagen. Met die informatie is het web van de toekomst in staat om ons proactief te bedienen met gegevens en diensten die ons van nut kunnen zijn.

Streefbeeld: naar informatie van waarde

Het vertrekpunt van dit streefbeeld is de ambitie om te komen tot een moderne informatiehuishouding die de kwaliteit van en de veranderingen in het openbaar bestuur ondersteunt en die de vernieuwing van de rijksdienst en haar werkwijze faciliteert. Daarvoor is het nodig de stap te maken van «informatie op orde» naar «informatie van waarde».

Informatie van waarde is informatie die de samenleving en de organisatie optimaal ten goede komt. Dat vergt:

- Informatie die rijksbreed op orde is, inclusief duurzame toegankelijkheid en betrouwbaarheid;
- Rijksbreed doelmatig en doeltreffend beheer van informatie en;
- Rijksbreed gedeeld informatiegebruik.

Overheidsinformatie met maatschappelijk rendement

Informatie is – naast mensen en middelen – de belangrijkste grondstof voor de werkprocessen van de overheid en daarmee een kritische succesfactor voor haar functioneren. Want dit is wat we als overheid doen:

- We leggen informatie vast over samenleving en burgers;
- We verlenen diensten en leggen verantwoording af op basis van informatie;
- We gebruiken informatie van onszelf en anderen voor het maken, uitvoeren en handhaven van beleid en wetgeving;
- We stellen informatie beschikbaar aan anderen binnen de (rijks)overheid en daarbuiten.

Een informatiehuishouding voorziet in de beschikbaarheid van de juiste informatie voor de juiste mensen op de juiste tijd en in de juiste vorm en maakt zo effectieve besluitvorming mogelijk. In de informatiehuishouding van de overheid gaat het echter om veel meer dan procesondersteuning van en voor de overheid zelf. De overheidsinformatievoorziening vertegenwoordigt ook en vooral een maatschappelijke waarde: de participatie van goed geïnformeerde burgers, transparantie en de verantwoording van rechtmatig handelen. De kwaliteit van de informatiehuishouding van de overheid is in sterke mate bepalend voor de kwaliteit van het openbaar bestuur en de vertrouwensrelatie tussen overheid en burger. Als zodanig vormt de informatiehuishouding van de overheid een dragende pijler

Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 29 362, nr. 162 6
onder onze democratische rechtsstaat. Vanuit dat besef moet het rijk
streven naar meer dan alleen het op orde krijgen van zijn informatiehuishouding.

Primair proces leidend maar niet remmend

Het primaire proces omvat de kernactiviteiten van een organisatie. Bij de (rijks)overheid verandert er (nog) niet veel wezenlijks in het primaire proces. Onder invloed van de ontwikkeling van de informatiesamenleving is in veel andere maatschappelijke en economische sectoren juist wel sprake van grote veranderingen in het primaire proces. Daar maken sectoren zich de technische mogelijkheden van ICT, internet en het sociale web al zozeer eigen, dat ze er zelf mee gaan «spelen» en de techniek daardoor steeds meer naar eigen behoefte gebruiken. Dat proces gaat gepaard met «creatieve destructie»: alles komt ter discussie te staan, vanzelfsprekendheden verdwijnen. Waar dat gebeurt, vindt echte innovatie plaats.

Bij de overheid is dat nog nauwelijks het geval, constateert Valerie Frissen.¹ De invloed van de digitale techniek in de publieke sector blijft voornamelijk beperkt tot «infocrisis»: een betere beheersing en een bescheiden modernisering van de bureaucratische processen. Heel voorzichtig wordt her en der gesleuteld aan de manier waarop we die processen organiseren, maar van nieuwe concepten is nog niet of nauwelijks sprake. Nog steeds overheerst wat Frissen het «pijplijndenken» noemt. De echte veranderingen moeten nog beginnen.

De hamvraag bij het ontwikkelen van dit streefbeeld van een toekomstgerichte informatiehuishouding voor het Rijk was dan ook, of we vanuit deze ondersteunende functie de ontwikkeling van het primaire proces moeten volgen, of daarop vooruit kunnen lopen. Met andere woorden: hoe toekomstgericht kan onze informatiehuishouding zijn, als de organisatie en de processen die we ondersteunen nog niet wezenlijk veranderen? Het antwoord op die vraag is even simpel als uitdagend: een toekomstgerichte informatiehuishouding faciliteert en ondersteunt innovatieve werkwijzen zoals co-creatie en het delen en exploiteren van relaties, informatie en kennis. Tegelijkertijd blijft de informatiehuishouding ook adequate ondersteuning bieden aan die organisaties die blijven werken volgens het klassieke bureaucratische model.

Eenheid in verscheidenheid

Gegeven dat toekomstbeeld heeft de informatiehuishouding van het Rijk van morgen structuur nodig om flexibel te kunnen zijn. Het streefbeeld gaat daarom uit van eenheid in verscheidenheid. Eenheid (in doel, richting en belangen) is nodig om de informatiehuishouding van het rijk te doen bijdragen aan het streven naar een slanke, doeltreffende, doelmatige en transparante concernorganisatie. Verscheidenheid (in cultuur, organisatie, tempo, prioriteiten en tot op zekere hoogte in technische keuzes) is nodig om recht te doen aan de verschillen die er nu eenmaal bestaan tussen departementen, werkprocessen en wijze waarop mensen werken.

In onze huidige informatiehuishouding ligt de nadruk op de verscheidenheid.

De informatiehuishouding van het rijk bestaat momenteel uit talloze afzonderlijke systemen. Tussen en binnen de departementen bestaan grote verschillen in de manier waarop het informatiebeheer is vormgegeven.

Daarnaast wordt informatie in veelvoud bewaard, wat nodeloos veel geld en energie kost en risico's met zich meebrengt voor betrouwbaarheid en veiligheid. Er zijn bovendien grote verschillen in de kwaliteit van de informatie en de informatiehuishouding.

Steeds meer processen worden ketenprocessen. Informatie krijgt een generiekere waarde, waardoor het gebonden is aan en/of gebruikt kan

1 Prof. Dr. Valerie Frissen, ICT en maatschappelijke innovatie: van pijn naar open netwerken (mei 2007, uitgave van EZ in de reeks Reflecties op elektronische communicatie, nr. 8).

Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 29 362, nr. 162 7

worden in verschillende processen en voor verschillende doeleinden. De potentiële waarde van informatie wordt daardoor steeds groter, maar de koppeling tussen proces en informatie vergt meer aandacht en zorg dan voorheen.

Het accent in de informatiehuishouding van het rijk moet daarom verschuiven naar eenheid. Niet in de zin van «eenheidsworst» en rigide centrale systemen, maar wel in de zin van openheid en samenhang. De uitwisselbaarheid en doelmatigheid staan daarbij voorop.

Op de fundamenten van de hierna beschreven gemeenschappelijke basisvoorzieningen (rijksbrede informatiearchitectuur, e-depot, thesaurus en metagegevensset) verrijst binnen en ten behoeve van de rijksoverheid idealiter een samenhangend geheel van mensen, middelen, methoden, afspraken en procedures dat de informatie toegankelijk maakt ter ondersteuning en optimalisatie van alle werkprocessen.

Het ontwikkelingsstadium van het rijk als concern bepaalt, samen met behoeften vanuit specifieke werkprocessen, in hoeverre en hoe lang er sprake blijft van verschillende informatiehuishoudingen binnen het rijk.

Op de gemeenschappelijke fundamenten verrijzen misschien in eerste instantie meerdere departementale bouwwerken. Naarmate de ontwikkelingen doorzetten, zullen er tussen deze «gebouwen» steeds meer bruggen worden geslagen en deuren worden geopend. Hoe dan ook moet er voldoende ruimte en flexibiliteit blijven om te voorzien in organisatie-, proces- en gebruikersspecifieke behoeften.

De mens centraal

In de werkprocessen van de overheid gaat onnoemelijk veel en veelsoortige informatie om. Zelfs voor een ambtenaar kan het lastig zijn om daarin zijn weg te vinden, laat staan voor de burger. In de inrichting van de toekomstgerichte informatiehuishouding zetten we de mens centraal. Informatie dient immers de mens, en niet andersom.

Als we de mens centraal zetten, hebben we het primair over de rijksambtenaar.

Indirect bedienen we met dit uitgangspunt ook de burger. De samenleving en de democratie zijn er immers alleszins bij gebaat dat de werkprocessen van de overheid doelmatig en doeltreffend verlopen, goed worden vastgelegd en adequaat worden verantwoord.

De behoefte aan en het gebruik van informatie in het primaire proces is leidend voor de inrichting van de informatiehuishouding. In medewerkers-, proces- en organisatiespecifieke behoeften moet kunnen worden voorzien.

De vernieuwde rijksdienst zal, als het «nieuwe werken» echt doorzet en de overheid aan het pijnlijken denken ontsnapt, een hoge mate van flexibiliteit in beleid en uitvoering kennen. Dit betekent in organisatorisch opzicht, dat samenwerkingsvormen zullen ontstaan wanneer en waar ze nodig zijn en zullen verdwijnen zodra ze overbodig worden.

De jonge ambtenaren van morgen werken ketengericht in interne en externe samenwerkingsverbanden die voortdurend wisselen. De grenzen tussen hun professionele en persoonlijke domeinen vervagen. Kennis, kunde en relaties worden ingezet waar ze nodig en relevant zijn. De informatiehuishouding moet hen daarin optimaal ondersteunen.

De overheid heeft deze mensen nodig, ook om de relatie met de samenleving op een nieuwe, interactieve en participatieve leest te schoeien. Als de overheid niet mee gaat met het «nieuwe werken», mist ze de boot in de door de vergrijzing krapper wordende arbeidsmarkt.

Tegelijk is het zo dat de overheid, voor wie verantwoording en *compliance* extra zwaar wegen, de overheidsinformatie adequaat moet blijven beheersen. Ook de overheid van de toekomst moet in kunnen staan voor

Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 29 362, nr. 162 8

de duurzaam toegankelijkheid en betrouwbaarheid van de informatie die ze verwerkt en produceert.

Randvoorwaarden voor realisatie

De kabinetsvisie *Informatie op Orde* geeft blijk van het politiek-bestuurlijk bewustzijn dat de informatiehuishouding belangrijk is en verbeterd moet worden. Het gelijknamige programma zet tal van acties in gang om de boel op orde te krijgen. Achterstanden wegwerken, helder krijgen waar de informatiehuishouding minimaal aan moet voldoen, instrumenten ontwikkelen voor selectie aan de bron, wetgeving aanpassen. Met de Modernisering van de Informatiehuishouding zetten we de praktische stappen om hier invulling aan te geven: er wordt hard aan gewerkt en voorzichtig vooruitgang geboekt. En dat moet ook, want als de informatie niet op orde is, kunnen we de waarde ervan nooit verzilveren.

Wanneer de rijksoverheid voldoet aan de Baseline Informatiehuishouding Rijk, kunnen we zeggen dat de informatie op orde is. De *zeven normen van de Baseline* zijn daarom randvoorwaardelijk voor de realisatie van een toekomstgerichte informatiehuishouding.

De zeven normen luiden:

1. De verantwoordelijkheden die het lijnmanagement namens de minister draagt voor de duurzame toegankelijkheid en betrouwbaarheid van informatie zijn belegd en beschreven.
2. De inrichting van organisatie, processen, personeel en hulpmiddelen is kwantitatief en kwalitatief toereikend voor de borging van duurzame toegankelijkheid en betrouwbaarheid van informatie.
3. Voor verschillende aspecten van het informatiebeheer zijn binnen het ministerie of bestuursorgaan standaarden gedefinieerd en in gebruik.
4. Er is een – geprioriteerde – classificatie gemaakt van producten, processen, informatie en verantwoordelijkheden, waarbij rekening is gehouden met wet- en regelgeving.
5. Een – al of niet geautomatiseerd – systeem waarmee overheidsinformatie wordt beheerd, ondersteunt aantoonbaar de eisen van duurzame toegankelijkheid en betrouwbaarheid, op het niveau van het geldende beheerregime.
6. Bij het creëren en gebruiken van overheidsinformatie worden de kwaliteitseisen voor duurzame toegankelijkheid en betrouwbaarheid in acht genomen.
7. De duurzame toegankelijkheid en betrouwbaarheid van overheidsinformatie is tot het moment van verwijdering gewaarborgd, en de verwijdering verloopt conform vastgelegde procedures.

Een andere randvoorwaardelijke stap is het *beleggen van de verantwoordelijkheden* voor informatievoorziening op het juiste politieke en ambtelijke niveau. Met de recente aanstelling van *chief information officers* bij de departementen afzonderlijk en voor het rijk als geheel is de verantwoordelijkheid voor de informatiehuishouding helder en op niveau belegd. Maar het is nog steeds zaak om de beleidsverantwoordelijken ervan te doordringen dat hun informatiehuishouding ook en vooral hun belang dient en hun zorg is.

De *inrichting van de Digitale Werkomgeving Rijksdienst* (DWR) brengt alle departementen op hetzelfde technische voorzieningenniveau. Ook dat is een randvoorwaarde voor het «nieuwe werken» en een toekomstgerichte

informatiehuishouding.

De nieuwe *shared serviceorganisatie Archieven* van de rijksoverheid, Doc-Direkt, neemt de departementen het bewerken en overbrengen van papieren archieven uit handen. De ministeries krijgen daardoor de handen vrij om aan de toekomst van de informatiehuishouding te gaan werken.

Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 29 362, nr. 162 9

De informatiehuishouding van vandaag en morgen is een digitale. Het op orde brengen en houden van een digitale informatiehuishouding vergt *basisvoorzieningen voor beheersing en duurzame toegankelijkheid*. Aan al deze voorzieningen wordt gewerkt:

- Een rijksbrede informatiearchitectuur die samenhang geeft tussen en overzicht biedt over de veelheid van systemen waaruit de informatiehuishouding bestaat;
- Een gemeenschappelijke thesaurus en metagegevensset die het mogelijk maken om informatie terug te vinden, te duiden en te vertrouwen;
- Voldoende en duurzame bewaarcapaciteit in een veilig e-depot.

Uitgangspunten voor realisatie

We hebben een gezamenlijk streefbeeld van onze informatiehuishouding. Daarmee hebben we nog niet helder de route voor ogen die daarheen leidt. Het landschap van technische mogelijkheden verandert en ontwikkelt van dag tot dag. En als de verwachte en gewenste veranderingen in de organisatie en de primaire processen doorzetten, is ook dat iets waar we ons steeds weer aan zullen moeten aanpassen. Elke ambitie die we formuleren en elke route die we uitstippelen moet dan ook regelmatig worden «geijkt» en zo nodig worden heroverwogen.

Onze «ijkpunten» bestaan uit tien principes, die naadloos aansluiten bij rijksbrede kaders zoals de Baseline Informatiehuishouding Rijksoverheid, de besturingsprincipes Rijksdienst, de Model Architectuur Rijksdienst (MARIJ) en de eisen vanuit het programma Nederland Open in Verbinding.

Ze vallen in drie lagen uiteen:

- Algemene principes op het gebied van organisatie en (verander)management;
- Principes ten aanzien van informatiemanagement;
- Technische principes.

Algemene principes organisatie en (verander) management

Informatie van waarde is informatie die de organisatie en de samenleving optimaal ten goede komt. Het lijnmanagement is de verantwoordelijke eigenaar van dit belangrijke kapitaalgoed en dient zich als zodanig te gedragen.

De overheid levert diensten en producten aan burgers en bedrijven. Informatie is daarbij een belangrijk bedrijfsmiddel. De omgang van het rijk met informatie gaat uit van eenmalige opslag, meervoudig gebruik. Dat impliceert samenwerking op het gebied van de informatiehuishouding.

De samenwerking van overheidsorganisaties is, conform de principes van de e-overheid, georganiseerd op basis van services en serviceafspraken.

Aansluitend op de MARIJ wordt er onderscheid gemaakt tussen informatiediensten en informatieservices. De diensten betreffen het opnemen, opvragen en uitleveren van informatie. De services omvatten het beheren, converteren en gebruiken van informatie.

We maken optimaal gebruik van de leereffecten en ervaringen van vergelijkbare implementaties elders. Dat vergt behalve opleiding en kennisuitwisseling een open manier van communiceren, ook (juist!) over mislukkingen en fouten. Leren en communiceren staan centraal bij de implementatie en veranderaanpak.

I Het lijnmanagement draagt en faciliteert het veranderproces van informatie op orde naar informatie van waarde.

II Diensten en services in het kader van de informatiehuishouding zijn eenduidig vastgelegd.

III Het rijk gedraagt zich als een lerende organisatie: we nemen beproefde Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 29 362, nr. 162 10 technieken en methodieken van elkaar over en maken optimaal gebruik van de aanwezige expertise.

Principes voor het informatiemanagement

Informatie legt onder andere het verloop van processen vast, zodat daarover verantwoording kan worden afgelegd. Om optimale procesondersteuning te kunnen bieden, moet de relatie tussen informatie en proces altijd gelegd kunnen worden.

Duurzame toegankelijkheid en betrouwbaarheid van overheidsinformatie is essentieel voor het functioneren van de overheid en voor een constructieve relatie tussen overheid en burger. Daarom is de overheidsinformatievoorziening onderworpen aan allerlei wetgeving. De Baseline Informatiehuishouding Rijk, die de geldende wetgeving samenvat, is dan ook leidend. De Baseline heeft als uitgangspunt dat het Model Architectuur Rijksdienst (MARIJ) wordt toegepast. In deze referentiearchitectuur wordt de kwaliteit van de informatie als centraal aandachtspunt gezien. De belangrijkste boodschappen uit de Baseline komen dan ook terug in de principes van de MARIJ.

Om informatie bruikbaar te maken voor derden (collega-ambtenaren en/of burgers) is het nodig informatie zorgvuldig te beschrijven in de vorm van metagegevens. Metagegevens beschrijven andere gegevens en maken van inhoud (content) betekenisvolle inhoud (informatie). Metagegevens dienen herleidbaar te zijn tot gestandaardiseerde begrippen (thesaurus) en specifieke rollen. Indien mogelijk worden gegevens geput uit de authentieke basisregistraties.

Basisregistraties vormen het fundament onder een data-architectuur die nader invulling geeft aan een informatiearchitectuur conform de MARIJ. Dat vloeit voort uit het uitgangspunt van enkelvoudige opslag, meervoudig gebruik. Bovendien is de kwaliteit en betrouwbaarheid van de basisregistraties van een zeer hoog niveau.

IV Berichten en gegevens zijn authentiek, volledig, interpreteerbaar en in hun ontstaanscontext opvraagbaar gedurende de voorgeschreven bewaartermijn.

V Rollen, processen, informatie en de relatie daartussen worden systematisch vastgelegd.

VI Informatie wordt aan de bron beheerd en vanuit de bron verstrekt onder verantwoordelijkheid van één informatie-eigenaar en ten behoeve van een duidelijk omschreven doel.

VII Generieke en gemeenschappelijke gegevens worden beheerd in basisadministraties.

VIII Informatieuitwisseling voldoet aan rijksbrede standaarden op organisatie-, informatie- en technisch niveau.

Technische principes

De MARIJ gaat uit van een «rijksserviceregister» waar rijksbrede technische componenten («rijksbouwstenen») onder liggen. Het gaat dan om voorzieningen als Rijksweb, DWR, Rijkspas en dergelijke.

Opslag in technische zin is te beschouwen als een randvoorwaardelijke basisvoorziening die onder alle informatieservices ligt. Zonder opslag kan er niet worden bewaard, uitgewisseld, gearchiveerd enzovoort. Het Reference Model for an Open Archival Information System (OAIS), inmiddels verheven tot ISO-standaard (ISO-14721:2002), biedt een kader voor het inrichten van een informatiesysteem voor langetermijn-opslag van digitale data (e-depot).

Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 29 362, nr. 162 11

Onze gemeenschappelijke netwerkstructuur omvat het internet, het rijksintranet, e-depotvoorzieningen, telefoon en post. In en tussen alle componenten van die structuur moet de vastlegging en het beheer van informatie

goed geregeld en afgestemd worden. Welke technische en/of organisatorische oplossing we ook kiezen, hoe we systemen en werkomgevingen ook inrichten en verbinden: het werkt alleen als het ook echt werkt. Mensen moeten de informatie die ze nodig hebben binnen een aanvaardbare tijdspanne krijgen en die informatie kunnen vertrouwen.

IX Technische componenten zijn modulair en zo mogelijk generiek, anders gemeenschappelijk en alleen als het nodig is specifiek.

X *Deperformance* van de gemeenschappelijke netwerkstructuur als geheel is goed, dat wil zeggen: de voorzieningen zijn gebruikersvriendelijk, betrouwbaar, doelmatig en flexibel en onderling goed afgestemd.

In plateaus naar realisatie

De ambitie om te komen tot «informatie van waarde» kan niet in één keer rijksbreed worden gerealiseerd. Een indicatieve planning in zes behapbare stappen geeft houvast bij het maken van deze grote sprong voorwaarts.

Deze plateauplanning is een handreiking en zeker geen keurslijf. De plateaus lijken volgtijdelijk en kunnen dat ook zijn, maar evenzeer is het denkbaar dat de plateaus dakpansgewijs overlappen. Ook kunnen de ontwikkelingen in de samenleving en de technologie ons in tempo en richting misschien voor verrassingen stellen die nopen tot bijstelling van de plateaus. Bovendien zullen de uitgangssituaties per departement of departementsonderdeel verschillen. Ook die verschillen hebben invloed op de planning van het veranderingsproces.

Van 0 tot 5

Plateau 0: De uitgangssituatie en kaders zijn helder

Als basis wordt het beheer van en binnen de verschillende systemen gestroomlijnd en beschreven. De eerste stap hierin is genomen met het vaststellen van de Baseline Informatiehuishouding Rijk. De volgende stap bestaat uit het, volgens de systematiek van de Baseline, beschrijven van de inhoud en het inhoudelijke beheer van de verschillende systemen. Een afzonderlijke stap is het beschrijven van de informatiebeheereisen die moeten gelden voor de basisadministraties.

Plateau 1: Effectieve informatie-uitwisseling is mogelijk

De digitalisering van de beleidskernen is bij het ene departement verder gevorderd dan bij het andere. Alle departementen moeten, ten behoeve van hun eigen bedrijfsvoering maar ook ten behoeve van het functioneren van de rijksoverheid als geheel, stevig inzetten en strak sturen op de digitalisering van hun beleidskernen, die in 2015 voltooid moet zijn¹. De departementen die nog moeten beginnen, maken daarbij zoveel mogelijk gebruik van oplossingen die elders al gebruikt worden en de kennis die daarover binnen het rijk aanwezig is.

Niettemin is het een feit dat we te maken hebben met een veelheid aan informatiesystemen. Eenheid en samenhang zullen dan ook primair op een logisch niveau worden gerealiseerd. Er worden koppelvlakken tussen de verschillende (berichten)systemen en systeemdepots aangebracht, zodat informatie tussen de verschillende organisaties of systemen op gestandaardiseerde wijze kan worden uitgewisseld of opgevraagd.

De eerste stap bestaat uit het opstellen van het Toepassingsprofiel metagegevens rijksoverheid, gericht op deze koppelvlakken. De tweede stap

Noten:

1 TK 2008–2009, 29 362, nr. 156.

Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 29 362, nr. 162 12

bestaat uit het realiseren van fysieke koppelingen tussen berichtensystemen en tussen de systeemdepots, waar mogelijk direct geautomatiseerd en anders eerst procedureel. Belangrijk hierbij is dat informatie in basisadministraties wordt hergebruikt in documentsystemen.

De stap naar plateau 1 is relatief klein omdat de infrastructuur hiervoor al aanwezig is. De stap bestaat voornamelijk uit het maken van afspraken over en het toepassen van standaardformaten en metadata voor de informatieuitwisseling. Dit raakt alleen indirect aan de inrichting van de systeemdepots omdat deze depots de gestandaardiseerde berichten en data moeten opnemen respectievelijk leveren.

Plateau 2: Systeemdepots werken samen als federatie

Het documentbeheer binnen alle departementale beleidskernen is in 2015 digitaal. Dan wordt het tijd om te zorgen dat het geheel meer wordt dan de som der delen. De werking van de verschillende systeemdepots wordt zodanig op elkaar afgestemd dat deze zich als één logisch geheel, als een «federatie», gaan gedragen. Informatie wordt bij de bron beheerd en systeemoverstijgend ontsloten. Indien twee depots dezelfde informatie bevatten, wordt deze informatie automatisch gesynchroniseerd. Informatie kan bij één portaal voor beheer worden aangeleverd en via hetzelfde portaal worden gezocht en opgevraagd. Het toegangsbeheer is ingeregeld conform het veiligheidsbeleid. Het realiseren van basisadministraties gebeurt in aparte trajecten waarmee wordt afgestemd. In KennisLAB-verband vindt de afstemming plaats over de rijksbrede voorwaarden. DWR realiseert deze voorwaarden in rijksbrede diensten. Ook andere onderdelen van de rijksdienst kunnen in dit verband nuttige bijdragen leveren.

Het Nationaal Archief (NA) is ver gevorderd met de ontwikkeling van een e-depot voor het digitaal duurzaam, blijvend bewaren van op grond van de archiefwet over te brengen onderdelen van de rijksinformatiehuishouding. Daarnaast experimenteert het NA in een pilot bij BZK nu al met het aanbieden van e-depotdiensten voor informatie die formeel nog onder de zorg van de minister van BZK valt.

De Justitiële Informatiedienst beschikt ook over faciliteiten voor duurzaam te bewaren digitaal archiefmateriaal (het Centraal Digitaal Depot: CDD). Onder nader vast te stellen voorwaarden zou het CDD eveneens door de departementen gebruikt kunnen worden voor duurzame toegankelijkheid van hun digitale informatie. Informatie kan onderling uitgewisseld worden tussen deze depots, wat de toegang tot permanent te bewaren digitale informatie vergemakkelijkt.

Plateau 3: Het informatiebeheer is rijksbreed doeltreffend

In plateau 3 wordt de scope van het inhoudelijk beheer verbreed van lokaal naar rijksbreed, eventueel via een tussenstap (departementsbreed). De ordening van de beheerde informatie wordt gebaseerd op een rijksbreed afgestemd ordeningsplan en thesaurus (taxonomie). Ook wordt de authenticiteit van informatie geborgd op het niveau dat nodig is. Hierbij worden technieken zoals versiebeheer, logging en elektronische handtekening toegepast en aangevuld met rijksbreed gestandaardiseerde procedures. De inhoudelijke aspecten worden rijksbreed afgestemd in KennisLAB. DWR realiseert de ondersteunende diensten.

Een *shared service* organisatie realiseert intussen rijksbreed het wegwerken van archief-achterstanden.

Afronding van plateau 3 betekent, dat de informatie op orde is.

Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 29 362, nr. 162 13

Plateau 4: Het informatiebeheer is rijksbreed doelmatig

De stap naar plateau 4 is gericht op het verhogen van de doelmatigheid van het beheer. Verbetering van de doelmatigheid wordt gerealiseerd door het beheer te concentreren en het aantal verschillende systemen dat wordt toegepast te beperken.

Systeemdepots met gelijksoortige inhoud van verschillende organisaties worden geharmoniseerd en geconsolideerd. Het doel hiervan is efficiëntieverhoging door het gebruik van dezelfde techniek en/of een gemeenschappelijke beheerorganisatie, alleen voor het systeem of ook voor de

content. Over de inhoudelijke aspecten worden rijksbreed afgestemd in KennisLAB. DWR realiseert de ondersteunende diensten.

Plateau 5: Het informatiegebruik is rijksbreed optimaal

De laatste stap zorgt dat, waar nodig, dezelfde informatie beschikbaar en toegankelijk is via verschillende informatiemiddelen en voor verschillende manieren van samenwerken en samenwerkingsverbanden. Informatie van en voor het rijk kan optimaal worden gebruikt. Hiermee is de eindambitie «informatie van waarde» bereikt.

Gescheiden depots voor gerubriceerde en ongerubriceerd informatie worden samengevoegd tot een veilig systeem met één uniforme toegang voor informatie op verschillende rubricering-niveaus. Waar nodig is dezelfde informatie beschikbaar en toegankelijk via verschillende informatiemiddelen en voor verschillende manieren van samenwerken en samenwerkings-verbanden.

Globale planning

De plateaus bieden een rode draad voor de realisatie, maar kunnen deels ook parallel worden gerealiseerd. De snelheid en manier van realisatie kan daarbij per departement verschillen. Voor het rijk als geheel worden de volgende mijlpalen voorzien:

2012: plateau 0 en 1

2016: plateau 2 en 3

2020: plateau 4 en 5

Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 29 362, nr. 162 14

Bijlage 5

Advies ROB aan Tweede Kamer inzake meer inbreng samenleving in politiek, 19 april 2010



Kabinetsformatie moet keerpunt vormen

Nieuws

De aanstaande kabinetsformatie moet een keerpunt vormen voor de democratische vernieuwing. Burgers moeten veel meer worden betrokken bij het beleid en de besluitvorming in Den Haag. Zo kan de legitimiteit van een nieuw kabinet worden bevorderd. Het nieuwe kabinet zal voor de te nemen crisismaatregelen het draagvlak bij de burgers hard nodig hebben.

Dat schrijft de Raad voor het openbaar bestuur in een kort advies aan de voorzitter van de Tweede Kamer over een andere wijze van kabinetsvorming. De Raad stelt maatregelen voor die het nieuwe parlement onmiddellijk kan invoeren. Geef de Tweede Kamer een veel zwaardere rol bij de kabinetsformatie. Benut kennis en ervaring uit de samenleving beter in het formatieproces. Een regeerakkoord op hoofdlijnen zou de uitkomst van het formatieproces moeten zijn, naast een kernkabinet. Een kiezersmandaat wordt niet meer voor vier jaar gegeven, maar moet van dag tot dag worden verdiend. De Raad bouwt met dit advies voort op zijn in februari jongstleden gepubliceerde advies 'Vertrouwen op democratie'.

De Voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten Generaal
Postbus 20018
2500 EA Den Haag
D atum
19 april 2010
Uw kenmerk
Ons kenmerk
Rob 2010-0000264525
Inlichtingen bij
Kees Breed
Doorkiesnummer
070 - 426 7540
Bijlagen
Onderwerp
Kabinetsformatie 2010

Geachte voorzitter,

De Raad voor het openbaar bestuur heeft in februari 2010 zijn advies 'Vertrouwen op democratie' gepresenteerd. In dat advies constateert de Raad dat burgers weliswaar nog steeds vertrouwen hebben in de dragers van ons democratisch bestel, zoals de regering en de het parlement. Maar zij geven tegelijk aan dat ze politieke partijen en politici veel minder vertrouwen. Een aanzienlijk deel van de bevolking heeft weinig vertrouwen in de mensen die hen vertegenwoordigen in het parlement en bestuur. Daardoor dreigt ook het draagvlak voor de besluiten die worden genomen af te kalven. De legitimiteit van deze besluiten neemt dan af. De Raad acht dit een gevaarlijke ontwikkeling. Het vermeende disfunctioneren van politieke partijen en politici kan andere instituties meeslepen in een vrije val. Om het tij te keren stelde de Raad voor dat politici en politieke partijen nieuwe verbindingen zoeken met de gehorizontaliseerde samenleving. Tot dusver zijn politici en politieke partijen blijven denken en handelen langs vooral verticale gezagsverhoudingen. Daarom is een omslag nodig. Oude en nieuwe voorstellen daarvoor moeten indringend worden besproken en (her-)overwogen. Niets doen is geen optie, aldus de Raad.

Kort nadat het bovengenoemde advies werd uitgebracht viel het kabinet Balkenende IV en werden nieuwe verkiezingen uitgeschreven. Een nieuw kabinet komt na de verkiezingen voor ongekende uitdagingen te staan. Zo zal er zeer scherp moeten worden bezuinigd op de begroting. Dat maakt het des te meer noodzakelijk om nu het tij te keren. Het is eens te meer van belang dat de besluiten van dat kabinet voldoende steun, begrip en acceptatie bij de bevolking kunnen verwerven. De Raad acht het tegen deze achtergrond dringend noodzakelijk, om na de verkiezingen een omslag tot stand te brengen in de verhouding tussen de Haagse politiek en de burgers in het land. Het mandaat dat de kiezers hun politieke vertegenwoordigers op 9 juni a.s. zullen geven is formeel wel, maar feitelijk niet ongeclausuleerd voor vier jaar geldig. Het zal dag na dag moeten worden bestendigd en verdiept. Al tijdens het (in-)formatieproces kan en moet daarmee een begin worden gemaakt. De Raad reikt daartoe in deze brief een aantal concrete voorstellen aan. De verkiezingen kunnen dan met recht een keerpunt vormen voor de democratische en bestuurlijke vernieuwing in ons land. Zonder een dergelijke omslag is een daadkrachtig bestuur, op een moment dat het land dat meer dan ooit nodig heeft, volgens de Raad niet goed te realiseren. Gebrek aan vertrouwen maakt een democratie vleugellam.

Nieuwe verbindingen

Het vertrouwen van burgers bleek in de afgelopen jaren zo veranderlijk als

het weer, maar is – gezien over een langere periode – tanend. In 2002 was minder dan vijftig procent van de bevolking tevreden met de regering. In de jaren daarna schieten de cijfers bij specifieke incidenten en gebeurtenissen omhoog en weer omlaag. De hoge cijfers van de jaren '90 (soms tot tachtig procent tevreden burgers) werden echter nimmer geëvenaard. De Raad heeft in zijn eerdere advies geanalyseerd wat de achterliggende, diepere oorzaak voor het wegglekken van vertrouwen is. Kort gezegd is de samenleving sterk veranderd en is zij steeds meer georganiseerd rondom horizontale netwerken. Individualisering, een hoger opgeleide bevolking en de (informatie)technologie hebben bijgedragen aan deze 'horizontalisering'. Het politieke bestuur heeft zich slechts in geringe mate aangepast aan deze nieuwe werkelijkheid. Het blijft nog steeds als vanouds, dus uitgaande van verticale, hiërarchische gezagsverhoudingen opereren. Dat wringt. Politici staan nu voor dezelfde urgente opgave als andere maatschappelijke actoren met een traditioneel verticale oriëntatie, zoals bedrijven, vakbonden, maar ook gezondheidsinstellingen en religieuze instituties. Het is een illusie te denken dat belangrijke besluiten die ingrijpen op de levenssfeer van burgers nog kunnen worden genomen in de geïsoleerde bestuurskamers van banken, bedrijven, zorginstellingen – of louter in de politieke cockpit van ons land: de ministerraad en het parlement. Voorstellen voor democratische en bestuurlijke vernieuwing zijn in de afgelopen jaren weliswaar op tafel gelegd en besproken maar leiden niet tot daadwerkelijke ingrijpende veranderingen. Door dit onvermogen tot handelen is de politiek zelf onderdeel van het probleem geworden in plaats van het startpunt van een oplossing.

De opdracht is om nieuwe verbindingen met de samenleving te zoeken en te realiseren. Dat wil niet zeggen dat politici het doorgeefluik moeten worden voor alle wensen en meningen uit de samenleving, maar wel dat ze de burgers serieus moeten nemen, blijven luisteren naar wat er leeft en het gesprek niet uit de weg mogen gaan. Zij moeten tegelijk ook veel meer gebruik maken van de kennis en kunde die in de maatschappij aanwezig is bij de voorbereiding en realisatie van de ingrijpende besluiten die zij zullen gaan nemen.

De reacties die de Raad na het uitbrengen van het advies heeft mogen ontvangen, in de media en blogs, tijdens discussiebijeenkomsten en op onze eigen website, ziet de Raad als een bevestiging van deze analyse. De analyse werd door velen onderschreven. De urgentie van de uitdaging werd onderstreept. De discussie spitste zich vooral toe op de vraag wat er gedaan kan worden, op korte termijn en meer structureel op de lange termijn, om de verdere teloorgang van het vertrouwen te keren en daadwerkelijk tot nieuwe verbindingen te komen. In zijn advies schetste de Raad zelf al enkele oplossingsrichtingen en hefboomen voor verandering:

- De politiek moet vooral gaan opereren vanuit waarden en beginselen
- De mensen moeten aanzienlijk meer invloed krijgen op beleid en besluitvorming
- Burgers moeten meer invloed krijgen bij de keuze van hun politieke leiders.

Nu is het tijd om enkele van deze oplossingsrichtingen verder uit te werken en te concretiseren. In de kern gaat het erom dat politici en bestuurders meer in verbinding treden met de samenleving en minder gefixeerd blijven op elkaar in de Haagse arena. Het gaat om het organiseren van een betekenisvolle dialoog op basis van de feiten. Kennis en ervaring uit de samenleving moet veel beter worden benut. Langs welke wegen kan dat gestalte krijgen? Na de verkiezingen staat de Tweede Kamer allereerst voor de vraag hoe op basis van de verkiezingsuitslag een nieuw kabinet kan worden gevormd. Zowel het proces waarlangs dat geschiedt als de producten van dat proces (een regeerakkoord en een nieuw kabinet) zijn cruciaal voor de legitimiteit van het nieuwe kabinet.

Beide zijn van belang om burgers te laten zien dat hun uitgebrachte stem telt, ertoe doet en in de nieuwe Tweede Kamer wordt verwoord en gehoord.

4

Maak de formatie meer transparant

Vanaf de dag dat de nieuwe kamerleden worden geïnstalleerd, kan een begin worden gemaakt met een andere, meer transparante werkwijze van de Tweede Kamer. In een plenair debat, voorafgaand aan het (in-)formatieproces kunnen alle partijen aangeven en met elkaar bespreken welke conclusies zij verbinden aan de verkiezingsuitslag en hoe het informatieproces nu verder moet worden vormgegeven. Hun waarden en politieke prioriteiten hebben zij vanzelfsprekend al voorafgaand aan de verkiezingen gepresenteerd. Welke inhoudelijke thema's moeten nu prioriteit krijgen? Welke opties zijn er voor het vormen van een nieuw kabinet? Welke coalities zijn mogelijk of dienen te worden onderzocht? Is een meerderheidskabinet of juist een minderheidskabinet wenselijk? Welke beginselen zouden leidend moeten zijn? Zo kunnen alle stemmers zich herkennen in het gevoerde debat. En voelen stemmers op partijen die niet bij een (besloten) formatieproces worden betrokken zich niet meteen buiten spel gezet.

Idealiter wijst de Kamer vervolgens zelf een (in-)formateur aan zoals dat bij sommige gemeenteraden is gebeurd na de laatste verkiezingen. De Kamer debatteerde in maart 2010 in dit verband al over een voorstel terzake ingediend door de Kamerleden Van der Ham en Van Gent. Als een directe aanwijzing van de informateur nog een stap te ver blijkt te zijn, dan zou de Kamer toch tenminste het initiatief moeten nemen om met de benoemde (in-)formateur publiek in gesprek te gaan voorafgaand aan dat (in-)formatieproces en niet pas nadat deze zijn rapport heeft opgesteld en aangeboden aan de Koningin. Dat het daarop volgende (in-)formatieproces zich voor een deel achter gesloten deuren voltrekt is begrijpelijk. Maar bij elke (tussen-)stap in het proces om tot een nieuw kabinet te komen is het belangrijk dat de Tweede Kamer daarover publiekelijk discussieert en politieke conclusies trekt.

Betrek maatschappelijke deskundigen bij het formatieproces

De Raad heeft aanbevolen dat de Tweede Kamer en het kabinet veel meer gebruik maken van de kennis en ervaring uit de samenleving. De wijze waarop de huidige Tweede Kamer zich in interactie met professionals en deskundigen uit het veld een oordeel vormt over ontwikkelingen in de jeugd- en gezinszorg is daarvan al een uitstekend voorbeeld. Dit initiatief vloeide voort uit de zelfreflectie van de Tweede Kamer op het eigen functioneren. Een dergelijke aanpak zou in de toekomst veel meer de regel en niet langer de spreekwoordelijke uitzondering moeten zijn. Niets belet de Kamer om vanaf zijn eerste zittingsdag deskundigen uit te nodigen om in openbare hoorzittingen in de Kamer hun visie te geven op de problematiek waarop het nieuw te vormen kabinet een antwoord moet geven, in de zorg, de sociale zekerheid, het onderwijs, de integratie en noem maar op. Zo kan de Kamer weer het centrum worden van de maatschappelijke discussies en besluitvorming. De Kamer zet zich er voor in om langs verschillende wegen burgers meer te betrekken bij zijn beraadslagingen en besluitvorming.

Ook de (in-)formateur kan maatschappelijke kennis en ervaring benutten bij het uitvoeren van zijn taak. Dan gaat het vooral om deskundigheid. Tot dusver beperkte het werk van de informateur zich meestal tot het vergelijken van verkiezingsprogramma's en het zoeken naar moeizame compromissen. Alle andere beschikbare kennis en adviezen bleven onbenut. Het is goed denkbaar dat een (in-)formateur bij het uitvoeren van

zijn taak openbare bijeenkomsten met topdeskundigen uit het veld en de wetenschap afwisselt met besloten onderhandelingsmomenten. Alle inzichten die uit die gesprekken voortvloeien worden ook gedeeld met de Kamer. Naast professionals uit het veld en wetenschappelijke deskundigen kunnen ook 'Haagse' adviseurs (planbureaus, adviesraden, topambtenaren) worden gehoord. Het huidige taboe op het horen van ambtenaren door Kamerleden moet dan worden doorbroken. Dat hoeft aan de ministeriële verantwoordelijkheid voor het optreden van ambtenaren niet af te doen. (Top)ambtenaren zijn daarbij zeer wel in staat de staatsrechterlijke grenzen in acht te nemen. Dat alles leidt tot kwalitatief beter doordachte besluiten. Bovendien krijgen burgers zo beter zicht op de politieke afwegingen die in elke fase van het formatieproces worden gemaakt. Dit draagt bij aan het draagvlak voor de besluiten die in de Tweede Kamer en in het nieuwe kabinet worden genomen.

Een regeerakkoord op hoofdlijnen

Het resultaat van het formatieproces is uiteindelijk een coalitieakkoord tussen enkele fracties in de Tweede Kamer. Maar dat akkoord hoeft geen dichtgetimmerd en gedetailleerd contract te zijn tussen deze fracties, waaraan tijdens de komende kabinetsperiode niet meer getornd kan worden. Zulke akkoorden zijn eerder een bewijs van onderling wantrouwen dan een bewijs van vertrouwen en gezamenlijke wil. De houdbaarheid van zo een akkoord is bovendien beperkt. Gedetailleerde afspraken zijn soms al achterhaald op de dag nadat het akkoord is gesloten. Dat is dan het gevolg van niet voorziene ontwikkelingen in de samenleving en in de wereld, zoals recent de financiële en economische crisis. En hoewel je ze niet concreet kunt voorzien, weet je vrijwel zeker dat die zich zullen voordoen. Onverwachte ontwikkelingen leiden tot dusver onmiddellijk tot spanningen in de coalitie en gezwaai met het coalitieakkoord. Het is ook daarom beter om een globaal akkoord te formuleren waarin hoofdlijnen, gedeelde waarden, uitgangspunten, prioriteiten en een financieel kader worden gepresenteerd. Zo weten burgers wat zij van het kabinet kunnen verwachten zonder dat schijnzekerheid wordt gewekt met gedetailleerde beloften die vervolgens niet houdbaar blijken. Zo een akkoord draagt uiteindelijk meer bij aan het vertrouwen van burgers in politieke actoren. Dit is geen contract tussen de coalitiefracties, maar heeft veeleer het karakter van een 'verklaring van geen bezwaar': op basis van dit document hebben de betrokken fracties geen bezwaar tegen deelname van partijgenoten aan het nieuw te vormen kabinet. Een dergelijke 'verklaring van geen bezwaar' schept ook ruimte voor een meer open debat in de Kamer en voor dualistische verhoudingen, die passen bij de eigen, te onderscheiden verantwoordelijkheden van kabinet en Kamer. Een dergelijk globaal akkoord maakt het tevens mogelijk dat het nieuwe kabinet bij de uitwerking ervan meer in dialoog gaat met zowel de samenleving als het parlement. Het is ook denkbaar dat een minderheidskabinet regeert op basis van een globaal akkoord dat met wisselende meerderheden in de Kamer wordt uitgewerkt. Zo een akkoord biedt ook houvast bij onverwachte gebeurtenissen en ontwikkelingen, zonder dat het een keurslijf is. Een bijkomend voordeel is dat het formatieproces langs deze weg waarschijnlijk ook sneller kan worden afgerond. Niet alle potentiële pijnpunten hoeven tot in detail en op basis van onderlinge uitruil met elkaar te worden uitonderhandeld.

Een krachtig sturend kabinet

Een kabinet dat van start gaat met een globaal coalitieakkoord op hoofdlijnen kan alleen succesvol zijn als het bestaat uit krachtige ministers, die de prioriteiten in dialoog met de samenleving en het parlement kunnen omzetten in een daadkrachtig uitvoeringsprogramma.

Zij paren visie aan gezag en overtuigingskracht en kunnen goed met elkaar samenwerken. De Raad beveelt aan dat kandidaat-ministers voorafgaand aan hun definitieve beëdiging worden gehoord door de Tweede Kamer. De kabinetsprioriteiten worden in de vorm van programma's toebedeeld aan ministers die verantwoordelijk zijn voor de uitwerking ervan. Wanneer een kabinet zes of zeven prioriteiten benoemt vormen de hiervoor verantwoordelijke ministers, samen met de minister-president en de minister van financiën een kernkabinet. In dit kernkabinet is ook de Nederlandse inbreng in de EU belegd. Zij bespreken wekelijks met elkaar de gemaakte voortgang bij het uitwerken van het coalitieakkoord. Tegelijk trekken zij tijd uit voor de dialoog met de samenleving. Daarbij gaat het om een tweezijdig gesprek en niet om een PR-campagne. Het kabinet moet zichtbaar maken wat het met de resultaten van die dialoog vervolgens doet. De Kamer zou na afloop van deze 'gestructureerde dialoog in de samenleving' moeten beoordelen of het proces van voldoende kwaliteit is geweest en welke conclusies daaraan door de volksvertegenwoordiging worden verbonden. Dat alles vergt tijd en aandacht. Een aantal maanden na zijn aantreden kan een minister in de Kamer zijn visie en de globale lijnen van het voorgenomen beleid schetsen en het debat daarover voeren. In de loop van een zittingsperiode kan een dergelijke uitwisseling met de Kamer periodiek worden herhaald.

In aanvulling op het kernkabinet kunnen staatssecretarissen zich richten op de overige zaken die weliswaar niet in het regeerakkoord zijn benoemd maar natuurlijk wel gewoon moeten worden voortgezet of uitgevoerd. De niet in het regeerakkoord benoemde beleidsvragen hoeven niet wekelijks in het kernkabinet te worden besproken. De Kamer van zijn kant moet de leden van het kernkabinet overigens wel in staat stellen om hun politieke en maatschappelijke taken naar behoren te vervullen en ze niet voor elk wisselwasje naar de Kamer roepen. Het ligt ook voor de hand dat die bewindspersonen, die op de departementen de verantwoordelijkheid voor 'going concern' dragen daarop ook rechtstreeks door de Kamer zullen worden aangesproken. Bovendien zal, wanneer de Kamer ook zelf meer in dialoog met de samenleving treedt, daaraan misschien ook minder behoefte bestaan. Politici zijn dan niet langer louter gefixeerd op elkaar in het Haagse, maar meer gericht op het oplossen van de maatschappelijk beleefde vraagstukken. Het lokale bestuur heeft een grote ervaring met deze, meer constructieve betrokkenheid van de volksvertegenwoordigers bij het dagelijks bestuur.

Departementale ondersteuning

Bij de uitwerking van het coalitieakkoord maakt het kabinet niet alleen gebruik van ambtelijke ondersteuning maar doet het ook een beroep op kennis en kunde die in de samenleving aanwezig is¹. De ambtelijke organisatie moet erop worden ingericht dat een minister niet alleen met zijn collega's in de ministerraad en met het parlement, maar ook structureel met de samenleving spreekt en overlegt. Voor zover nodig worden tijdelijke programma-organisaties (met zelfstandige topambtelijke aansturing en een eigen begroting) in het leven geroepen die een kernminister ondersteunen bij zijn werk. De rijksdienst moet zo worden ingericht dat departementale organisaties per kabinetsperiode flexibel kunnen worden ingezet voor het ondersteunen van de kernministers en overige bewindslieden. De grenzen tussen de bestaande departementen zullen daarbij minder rigide moeten worden en op den duur vervagen of geheel verdwijnen (één rijksdienst).

Het is wenselijk dat de inbreng van maatschappelijke kennis en kunde steeds ook voor de Tweede Kamer toegankelijk wordt gemaakt. Ook moet de Kamer toegang krijgen tot de kennis van ambtenaren. De Kamer kan daarnaast ook zelf deskundigen raadplegen. Een verdere versterking van het onderzoeksbureau van de Kamer moet worden overwogen.

Bestuurlijke organisatie

Naast de Haagse fixatie van politici op elkaar, vanuit de ministerraad en het parlement, is er ook een overmaat van overleg tussen bestuurders onderling van verschillende bestuurslagen. Deze bestuurlijke drukte (of bestuurlijke fixatie) zet niet alleen een rem op slagvaardig bestuur, maar vormt ook een belemmering voor de noodzakelijke dialoog tussen bestuurders en de samenleving, op elk bestuursniveau. Alleen al daarom is het dringend noodzakelijk om het aantal bestuurders en wellicht ook het aantal bestuurslagen terug te brengen. Daarbij spelen ook andere argumenten en overwegingen een rol, zoals het gegeven dat de EU zich heeft ontwikkeld tot een extra verdieping bovenop het Huis van Thorbecke met traditioneel al drie bestuurslagen. Ook onze internationale concurrentiepositie geeft aanleiding tot een herbezinning. Welke bijdrage kan het bestuur leveren aan het bevorderen van een vitale economie, de grondslag van onze welvaart? Hoe te bevorderen dat de overheid, in al zijn geledingen, met grotere slagvaardigheid kan reageren om permanente technologische vernieuwing en turbulentie in de ontwikkeling van de economie. De kabinetsformatie is een goed moment om daarover afspraken te maken. Maar wat eerder over het regeerakkoord is gesteld, geldt ook voor dit onderwerp: het gaat hierbij niet om gedetailleerde uitvoeringsafspraken in het akkoord zelf, maar om het benoemen van een aantal gedeelde uitgangspunten en ontwerpprincipes en het formuleren van een innovatieve procesaanpak.

De vernieuwing van de bestuurlijke organisatie was en is een taai probleem. Door een onzorgvuldige procesgang, gebrekkige voorbereiding en pogingen om met een blauwdruk vanuit Den Haag veranderingen op te leggen aan het land, is het in de afgelopen decennia niet gelukt om de noodzakelijke aanpassingen in ons bestuur te realiseren. Nederland kan zich niet nog eens zestig jaar stilstand permitteren. Uit diverse rapporten en politieke signalen blijkt dat de urgentie om te veranderen nu meer dan ooit breed wordt gevoeld. Nu is de tijd gekomen om daadwerkelijk een doorbraak te realiseren. De Raad zal binnenkort een voorstel presenteren voor de inrichting van een proces dat die doorbraak mogelijk maakt. De Raad is er van overtuigd dat niet bezuinigingsdoelstellingen, maar de maatschappelijke noodzaak tot hervorming van ons bestuur daarbij centraal moet staan. Dat hoeft overigens besparingen niet in de weg te staan.

Democratische vernieuwing

De komende kabinetsformatie dient een omslagpunt te vormen voor de democratische en bestuurlijke vernieuwing van ons land. Die is dringend noodzakelijk. De voorstellen van de Raad zijn niet de enig denkbare, maar geven wel een indicatie van de richting van de vereiste omslag. Deze voorstellen kunnen zonder meer worden doorgevoerd, als de urgentie ervan wordt onderkend en de politieke wil er is. Zij volstaan echter niet. Burgers moeten immers structureel meer invloed krijgen op beleid en besluitvorming. Om tot nieuwe verbindingen tussen de politiek en de samenleving te komen is daarom ook een ingrijpende democratische vernieuwingsagenda nodig. Diverse vormen van burgerparticipatie (via een burgerforum of langs andere wegen) moeten daarbij worden beproefd. Ook adviseert de Raad dringend dat opnieuw wordt gekeken naar eerdere voorstellen, zoals die voor een gekozen burgemeester en een gekozen minister-president, het referendum en het kiesstelsel. De adviezen van het Burgerforum en de Nationale Conventie in de vorige kabinetsperiode moeten opnieuw aan de orde worden gesteld. Over deze democratische vernieuwingsagenda moeten bij de komende kabinetsformatie geen vrijblijvende maar richtinggevende afspraken worden gemaakt. Dan zou een begin kunnen worden gemaakt met een meer overtuigende verbinding

tussen de verticale besluitvorming en de horizontale samenleving.

Met vriendelijke groet,

Prof drs. J. Wallage
Voorzitter van de Raad voor het Openbaar Bestuur

Dr. C.J.M. Breed
Secretaris van de Raad voor het Openbaar Bestuur

Bijlage 6

Artikel Binnenlands bestuur inzake website internetconsultatie.nl 26 april 2010

Inspraak op wetten via website mislukt



23.04.10 • 12 reacties

De website van de rijksoverheid die inspraak op wetsvoorstellen toegankelijker moet maken, leidt een kwijnend bestaan.

Burgers en organisaties kunnen via de website *internetconsultatie.nl* sinds een jaar reageren op wetsontwerpen. Doelstelling van het kabinet bij aanvang van de 2 jaar durende proef was te komen tot 'wetten en regels die nog beter uit te voeren en te handhaven zijn'. Op de website is het verloop van de eerste vijf consultaties te zien. In totaal kwamen 102 reacties binnen. Aanvankelijk wordt nog uitgebreid gereageerd door het kabinet op reacties, maar dat wordt allengs minder. Het ministerie van Justitie, beheerder van het experiment, komt in juni met een evaluatie van de proef en wil niet eerder inhoudelijk reageren.

Reacties

Freek Bersch • SP-Statelid • 23.04.10 15:41

Wat een wereldvreemde types zeg...

Ben eens naar die site toegegaan (had er ook nog nooit van gehoord), en die teksten zijn werkelijk niet te begrijpen voor mensen die niet fulltime met dat soort dingen bezig zijn.

Wetsvoorstel implementatie NRF?

Of wat denk je van deze alinea, het eerste wat je leest als je dat wetsvoorstel opent:

Doel van de regeling

Het wetsvoorstel strekt tot omzetting in Nederlands recht van richtlijn 2009/140/EG (richtlijn betere regelgeving) en richtlijn 2009/136/EG (richtlijn burgerrechten). Beide richtlijnen wijzigen de bestaande richtlijnen op het gebied van elektronische communicatie (de Kaderrichtlijn, de Universeledienstrichtlijn, de Toegangsrichtlijn, de Machtigingsrichtlijn en de ePrivacyrichtlijn). Zowel de richtlijn betere regelgeving als de richtlijn burgerrechten moeten op 25 mei 2011 zijn omgezet in Nederlands recht.

Abracadabra.

Ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat dit experiment nooit bedoeld is om te slagen.

Hans Sietsma • organisatieadviseur • 23.04.10 13:12

Nooit van gehoord, dit initiatief. terwijl ik toch vaak op zoek ben naar mogelijkheden om vooraf invloed uit te oefenen. Mijn collega, ook al bovengemiddeld geïnformeerd over overheidsinitiatieven, kent het ook niet.

Toch iets misgegaan in de communicatie misschien?

Engelman • Consultant • 23.04.10 12:22

Hoewel ik vaak gebruik maak van het Internet heb ik van deze website nooit eerder gehoord. Mijn conclusie is kort: De mislukking is het gevolg van foute aanpak en communicatie van dit project waardoor helaas over de inhoud geen correcte uitspraak mogelijk is.

Koert • senior jurist • 23.04.10 11:14

Het moet ook voor een groot deel onbekendheid zijn. Ik zie veel nieuwsbrieven, maar van deze site had ik nog nooit gehoord.

Petra • ondernemer • 23.04.10 10:32

Zijn het bestaan van die site en de actuele thema's ooit in politiek betrokken communities uitgezet? Met andere woorden: is de doelgroep opgezocht?

Communities vormen zich om gelijke interesse, er zijn tientallen, misschien wel honderden communities met politiek betrokken mensen. Is de rijksoverheid zelf ook lid geworden van die communities, en wat belangrijker is, hebben ze daar ook gecommuniceerd?

Petra • ondernemer • 23.04.10 10:27

Mensen gaan niet meer naar één plaats op internet. Misschien een idee om zelf te gaan 'crowdsourcen'?

Een site bouwen, online zetten en met je armen over elkaar afwachten tot de 2 jaar proeftijd voorbij is een manier die ooit gaat werken. Dat had elke expert kunnen vertellen.

Je moet betrokkenheid creëren en dat kan heel makkelijk anno 2010. Je moet wel snappen dat de regels veranderd zijn. *zucht*.

r van den hoff • directeur • 23.04.10 10:08

bekende valkuilen:

geen community,

zenden van informatie

mensen komen nooit vanzelf op zo'n site,

heb je wel echt invloed?

inderdaad, eenzijdige postbus51 benadering, gaat nooit werken zo!

Ik vraag me toch altijd af wie de overheid adviseert bij dit soort trajecten...ik ken duizenden ZP'ers die het beter zouden doen dat hier gebeurd is voor waarschijnlijk 1/10 van het nu bestede geld.

Fred IJspeerd • juridisch beleidsmedewerker P&O • 23.04.10 09:54

Dat de proef mislukt is, komt volgens mij vanwege het feit dat in de hedendaagse maatschappij burgers alleen nog maar warm worden van wetten die hen persoonlijk raakt. Zo zal een wijziging van de AOW-leeftijd meer betrokken burgers opleveren dan een wijziging van de Algemene Wet bestuursrecht of een wetswijziging ten behoeve van dierenwelzijn

D.J. Koppen • Gepensioneerde DGA • 23.04.10 09:40

De website van de Rijksoverheid is een uitstekende bron voor het verkrijgen van informatie over wetsvoorstellen, regelingen en aangenomen wetten. Je kunt je abonneren op een dagelijkse e-mail, waarmee je direct contact kan maken met de site. Het is natuurlijk waar dat inspraak op nu eenmaal aangenomen wetten tot niets leidt. Als je vragen over lopende kwesties stelt, krijg je keurig een ontvangstbericht terug met de mededeling dat de aangesneden kwestie wordt voorgelegd aan het betreffende departement. En inderdaad, er komt altijd antwoord, zij het dat het meestal niet zo luidt als je wel wenste.

A.Klement • klantmanager gemeente • 23.04.10 09:22

Als er meer bekendheid aan was gegeven waren er m.i. veel meer reacties gekomen. Ik lees nu voor het eerst van deze site en heb collega's enz. gevraagd naar de bekendheid, maar deze site is bij niemand bekend! Daar zou eerst iets aan gedaan moeten worden, lijkt mij.

W. Wilkens • schrijvende • 23.04.10 09:15

Geen wonder: over het algemeen is het 'product' al niet leesbaar (lees commentaren Eijlander en Theunissen) en als blijkt dat echte invloed niet kan worden uitgeoefend, zoals bijvoorbeeld bij de Crisis- en herstelwet, dan is de lol er snel af.

Overigens weer zo'n idee van Postbus 51 waar de burger praktisch niets aan heeft.

Ik vrees dat de patiënt eerst dieper moet wegvallen, voordat hij hulp accepteert.

Het ent is nog niet in zicht!

Stephan • beleidsmw. • 23.04.10 09:04

Ik kan mijn voorstellen dat de inhoud van de site niet alle 16 miljoen burgers aanspreekt. Maar er zullen toch deskundigen zijn die vanuit hun dagelijkse praktijk hun visie op de voorstellen zullen willen geven (bijvoorbeeld notarissen of OM). Maar zijn zij ook op de hoogte van het bestaan van de website en worden zij betrokken vanuit hun rol? Of is de website alleen een medium gecreeerd voor het zenden van de boodschap? Dat er niet veel reacties zijn betekent volgens mij nog niet dat het initiatief niet levensvatbaar is.

Bijlage 7

Mw N. Kroes, vicevoorzitter Europese Commissie, portefeuille De Digitale Agenda, : zonder ICT geen groei, banen en welvaart , voorjaar 2010

Dit artikel is afkomstig van Computable.

COMPUTABLE EXPERT Willem Beelen Directeur Publieke Sector Expert van Computable voor de topics: Overheid en Smart IT Meer 'Het huidige economische klimaat dwingt ons goed te kijken hoe we meer kunnen doen met minder' Vanuit de 'burelen' van het Berlaymontgebouw aan de Brusselse Wetstraat spreekt hoofdredacteur van magazine Inpublic, Willem Beelen, Neelie Kroes, ondanks haar overbezette agenda, over het thema e-Government in Europa. Kroes noemt vier hoofdlijnen waar ze de komende periode in wil investeren daar waar het de verhoging van de effectiviteit en efficiëntie betreft. Dit zijn samengevat: ultrasnel internet, stimulering van de digitale interne markt, digitale maatschappij en profijt voor de economie.

De Digitale Agenda is het werkprogramma van Neelie Kroes en haar diensten. Het behelst haar strategie en prioriteiten, voor de komende vijf jaar, op het terrein van de digitale samenleving. De Digitale Agenda heeft als 'hogere' doel het bevorderen van de economische groei in Europa in het gebruik van ICT. Bijvoorbeeld voor het realiseren van sociale- en klimaatdoelstellingen. In de Europa 2020 strategie van de Europese Commissie van 3 maart 2010 worden drie, elkaar versterkende prioriteiten genoemd:

- slimme groei: voor een op kennis en innovatie gebaseerde economie;
- duurzame groei: voor een groenere, meer competitieve economie waarin efficiënter met hulpbronnen wordt omgesprongen;
- inclusieve groei: voor een economie met veel werkgelegenheid en sociale en territoriale cohesie.

Een belangrijk deel hiervan komt voor rekening van die Digitale Agenda en daarmee de agenda van Kroes. Ze glimlacht: 'Deze Digitale Agenda moet, kan en zal bijdragen aan het stimuleren van de economie. Want zonder ict geen groei, geen banen en geen welvaart.' Ze benadrukt: 'De investeringen in ict dragen voor 30 procent bij aan de productiviteitsstijging in Europa.'

Investeren

Baanbrekende technologie ontstaat niet vanzelf. Daar is inspanning, creativiteit, een gezonde dosis doorzettingsvermogen en véél geld voor nodig, erkent Kroes. Voor dat laatste kan de Europese Unie (EU) een belangrijke faciliterende rol spelen. Het kaderprogramma voor concurrentievermogen en innovatie (CIP) stimuleert onder meer een beter gebruik van ict en helpt bij de ontwikkeling van de informatiemaatschappij en het Zevende kaderprogramma (KP7) ondersteunt tevens wetenschappelijk onderzoek, waaronder ict.

De EU investeert jaarlijks bijna 1,5 miljard euro in ICT-research. 'Dat is ongeveer 20 procent van de totale R&D-uitgaven in Nederland - publiek en privaat bij elkaar', rekt Kroes voor. 'Mijn ambitie voor de komende jaren is om er voor zorg te dragen dat kleine en middelgrote ondernemingen een groter aandeel krijgen uit deze R&D-fondsen die voor ict-onderzoek en ontwikkeling beschikbaar zijn. Dat moet er toe leiden dat de effectiviteit en efficiëntie van de investeringen worden vergroot. Ofwel meer focus, meer samenwerking, minder bureaucratie. Mogelijk kunnen wij dan een keer vanuit Europa de toon gaan zetten in de digitale economie', klinkt het ambitieus. 'Tot nu toe waren dit voornamelijk bedrijven uit de VS, zoals Amazon, Facebook, Google en Twitter en dat is toch jammer. Voor hetzelfde geld waren deze, inmiddels wereldspelers, voor onze economie ten gunste geweest met banen en belastingopbrengsten.'

Competitief

Kroes zet ook expliciet in op de versterking van vertrouwen en verbetering van de beveiliging. Last, but not least wordt het succes van een digitale samenleving mede afgemeten aan de mate waarin interoperabiliteit tot stand kan worden gebracht en de toepassing van open platformen en open

standaarden wordt gerealiseerd. 'Onze levenskwaliteit en ontwikkelingsmogelijkheden worden steeds meer beïnvloed door de internetinfrastructuur die we tot onze beschikking hebben. Uiteindelijk geldt dat er voor alle Europese lidstaten een uitdaging ligt, om in een globaliserende wereld, aantrekkelijk en competitief te blijven. Stilstaan is geen optie.'

'Momenteel zijn we druk bezig gestalte te geven aan de nieuwe Europese agenda voor de elektronische overheid, als onderdeel van de Digitale Agenda. Het uiteindelijke resultaat van het nieuwe Europese e-Government Actieplan wordt dit najaar tijdens het Belgische voorzitterschap gepresenteerd, maar ik kan u de algemene richting uitstippelen.'

'Een grote Europese uitdaging is dat overheidsdiensten wel online staan, maar dat het gebruik ervan door burgers en bedrijven achterloopt. Bovendien heeft de echte organisatorische transformatie nog niet plaatsvonden, zodat de efficiëntieslag en de verbetering van de dienstverlening aan burgers en bedrijven nog op zich laat wachten.'

Afspraken

Kroes vertelt dat afgelopen november de Europese ministers, verantwoordelijk voor e-Overheid, in het Zweedse Malmö bij elkaar kwamen en hun wensen presenteerden in een ministeriële verklaring. 'Afgesproken is dat de elektronische toegang tot de overheid voor de burger centraal staat. Overheden moeten dus meer diensten op maat gaan aanbieden. Zo zouden burgers in de toekomst via hun persoonlijk portaal (in Nederland het burgerportaal MijnOverheid.nl) hun belastingaangifte of een aanvraag van een gemeentelijk uittreksel moeten kunnen regelen. Dat is een uitdagende klus, want dat betekent dat publieke diensten op lokaal, regionaal, nationaal en op Europees niveau onderling aan elkaar geschakeld moeten worden om met elkaar te communiceren. Op dit moment testen we al hoe we de DigiD's uit Nederland kunnen laten aansluiten op andere nationale elektronische-identiteitssystemen in Europa.'

'In Malmö stelden de ministers vier politieke doelen vast die de lidstaten samen met de Commissie in de komende vijf jaar willen bereiken', vervolgt Kroes. 'Ten eerste moet de overheid meer inspelen op de behoefte van burgers en bedrijven; dit door betere diensten, betere toegang tot informatie en door burgers actiever te betrekken bij het maken van het beleid. Ten tweede moeten overheden grensoverschrijdende elektronische overheidsdiensten aanbieden, zodat het makkelijker wordt om te werken, te studeren, te wonen en met pensioen te gaan in het buitenland. Ten derde moeten overheden efficiënter gaan werken door administratieve lasten te verminderen, organisatorische processen binnen overheidsdiensten te verbeteren en energie efficiënte maatregelen te treffen door slim gebruik van ict. Ten slotte moeten geïnvesteerd worden in de juiste infrastructurele en technische oplossingen om interoperabele diensten mogelijk te maken.'

Hoe denkt u dat op Europees niveau standaardisatie van elektronische dienstverlening kan worden gestimuleerd?

'Ict speelt een grote rol in efficiënte dienstverlening aan burgers en bedrijven, maar het stelt ook het gevaar dat het de Europese interne markt kan fragmenteren vanwege juridische, organisatorische, technische of andere barrières. Dit leidt er bijvoorbeeld toe dat slechts 5 procent van de tenders in Europa door een internationale aanbieder wordt gewonnen. Daarom hebben we een proefproject gestart om 27 afzonderlijke systemen voor elektronische aanbestedingen met elkaar te verbinden. Dat maakt de Europese aanbestedingsmarkt overzichtelijker. Het sleutelwoord voor een betere samenwerking op Europees vlak is grensoverschrijdende 'interoperabiliteit'. Ik zeg er uitdrukkelijk bij dat het niet gaat om de ontwikkeling van één systeem, maar het erkennen en benutten van elkaars ict-systemen.'

Met het credo 'de overheid is van ons allemaal' zouden successen en mislukkingen nog meer met elkaar kunnen worden gedeeld - is benchmarking in deze iets wat je per land, op Europees niveau, al kunt inrichten?

'Uiteraard vind ik dat je van elkaar kunt leren. Iemand is 2000 kilometer verderop wellicht bezig hetzelfde wiel uit te vinden. Dit is de reden dat we ePractice.eu hebben opgezet. Dit Europees internetplatform stelt deskundigen op gebied van de e-Overheid in staat om van elkaars successen

en, ja ook, mislukkingen te leren. Benchmarking hanteren we, vervolgt Kroes, bij het vergelijken van het aanbod en het gebruik van elektronische overheidsdiensten in lidstaten. De Europese Commissie doet dit al sinds 2001. Het is een krachtig instrument om politieke aandacht voor het onderwerp te krijgen.'

'Over de gehele linie laat Europa een gestage vooruitgang in het aanbod van e-overheidsdiensten zien. De beschikbaarheid van basisdiensten is gestegen van 59 procent in 2007 tot 71 procent in 2009. Nederland doet het goed in het gebruik van elektronische overheidsdiensten, maar het staat op een 14e plaats in Europa wat aanbod betreft. Dus er zijn volop mogelijkheden voor verbetering. Oostenrijk, Malta, Portugal, het Verenigd Koninkrijk, Zweden en Slovenië lopen voorop.'

In ondermeer het land waar u nu werkzaam bent, België, bestaat een minister die verantwoordelijkheid draagt voor ict. Is een dergelijke ministerpost te adviseren voor alle Europese landen onder het mom 'een aanspreekpunt' voor aandachtspunten op het vlak van informatievoorziening en informatietechnologie?

'Veel lidstaten hebben al een vast aanspreekpunt. In België is het bijvoorbeeld een minister en in Oostenrijk een Chief Information Officer. Gezien het onderliggende economische belang om beter te presteren met behulp van ict kan ik het alleen maar toejuichen als een lidstaat één persoon hiervoor politiek verantwoordelijk maakt. De ervaring leert dat landen met een politiek aanspreekpunt doorgaans hoger scoren op de benchmark. Enerzijds komt dit doordat het onderwerp meer politieke aandacht krijgt. Anderzijds stelt het lidstaten in staat om versnippering van elektronische dienstverlening tegen te gaan.'

In Nederland zijn er aantal succesvolle intergemeentelijke samenwerkingsverbanden op het vlak van elektronische overheidsdiensten, voorbeeld is het ISZF (ICT Samenwerkingsverband Zuidwest Fryslân). Zijn dit soort initiatieven in uw ogen denkbaar op Europees niveau?

'Het huidige economische klimaat dwingt ons goed te kijken hoe we meer kunnen doen met minder. Het is een gemiste kans als belastinggeld wordt verspild aan het optuigen van allerlei ICT-systemen die niet met elkaar kunnen communiceren. Je kunt ict-systemen hergebruiken of op een slimmere manier met elkaar delen, terwijl je toch rekening houdt met elkaars verschillen. Bijvoorbeeld, hoewel de prijs en het logo van een parkeervergunning in elke gemeente verschillen, zou de ict-logica achter de aanvraag en het verwerken van een parkeervergunning van gemeente tot gemeente niet zoveel hoeven af te wijken. Waarom zou elke gemeente dan afzonderlijk een ict-systeem voor parkeervergunningen moeten opzetten? Volgens mij valt er nog genoeg op dit gebied te besparen.'

'Vanzelfsprekend is het de bevoegdheid van lidstaten om te beslissen hoe zij hun elektronische dienstverlening aan burgers willen vormgeven. Vanuit de Commissie kunnen we initiatieven om samen te werken alleen maar toejuichen.'

Samenwerking

'Ondertussen zitten we hier niet stil en denken we vooruit hoe we de samenwerking gestalte kunnen geven. Overheidsdiensten zullen in de toekomst steeds meer met elkaar verbonden zijn en elkaars gegevens gebruiken. Op deze manier zullen overheidsdiensten meer diensten op maat kunnen aanbieden. Uiteraard kan dit alleen als er op een veilige manier met persoonsgegevens wordt omgegaan. Met de vrijheid van persoonsverkeer in het achterhoofd, kan ik me voorstellen dat het in de toekomst bijvoorbeeld mogelijk wordt om met je Nederlandse DigiD in het buitenland digitaal aangifte te doen van diefstal.'

Dit artikel is eerder gepubliceerd in Inpublic, het magazine van Inter Access Neelie Kroes Drs. N. (Neelie) Kroes is sinds 11 februari 2010 lid en Vicevoorzitter van de Europese Commissie (Commissie-Barroso II) in Brussel en heeft als portefeuille de Digitale Agenda. In de periode 2004 - 2010 was zij Europees commissaris voor mededinging (Commissie-Barroso I) waarbij zij diverse wapenfeiten mocht optekenen in het tegengaan van prijsafspraken van bedrijven, concurrentie belemmerende situaties en toezicht op efficiënte bestedingen van het geld van de belastingbetaler (staatssteun). Het leverde haar in de Britse pers de bijnamen 'Steely Neelie' en 'Nickel Neelie' op; een 53e plaats, in 2009, van Forbes voor de machtigste vrouwen ter wereld en meer recent, maart 2010, bij de uitverkiezing van de FD Career Challenge 2010 is zij gekozen tot de meest aansprekende

leider van Nederland. In haar werkzame leven in Nederland vertegenwoordigde zij ondermeer de VVD, als lid van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, als Staatssecretaris en Minister van Verkeer en Waterstaat en was verbonden, als President, aan de Universiteit Nijenrode.

De hoofdlijnen van de Digitale Agenda

- Ultra-snel internet: een streven, in 2013, dat er voor iedereen toegang tot breedband is. Daarnaast, in 2020, de mogelijkheid om een snelheid te behalen van in ieder geval 30Mbps tot 100 Mbps;
- Stimulering van de digitale interne markt: door ondermeer het slechten van verschillen in copyright en consumentenrecht;
- Digitale maatschappij: het stimuleren van de Europeanen om toe te treden tot de digitale samenleving middels educatie en het borgen van veiligheid, vrijheid en onafhankelijkheid op het internet;
- Profijt voor de economie: investeren in ict-onderzoek en ontwikkeling waardoor ict kan bijdragen in een stimulans voor onze economie.

Bijlage 8

Enkele passages uit visiedocument VNO/NCW-MKB-LTO 22 april 2010

Optimistisch, over duurzame groei en werkgelegenheid

Een ondernemersvisie op de kansen van Nederland

Inhoudsopgave

1. Inleiding

2. Omgeving

2.1 Mondiale ontwikkelingen: een multipolaire wereld

2.2 De positie van Europa

2.3 De Nederlandse uitgangspositie

3. Uitdagingen

3.1 Globalisering, duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen

3.2 Vergrijzing en tekorten op de arbeidsmarkt vergen maximale benutting van talenten

3.3 Sterk(er) uit de crisis met een trendmatig hogere groei en weer solide overheidsfinanciën

3.4 Uitdagingen: enkele conclusies

4. Toekomstperspectief voor Nederland

4.1 Waar verdienen we in Nederland over tien of twintig jaar ons geld mee?

Voortbouwen op bestaande sterktes in eigenschappen: ondernemerschap en samenwerking

4.3 Voortbouwen op bestaande sterktes

4.4 Onderbenutting van mogelijkheden: zwaktes aanpakken en verborgen reserves aanboren

5. De Nieuwe Groeiagenda

Voorwoord

Voor u ligt de visie van onze drie ondernemingsorganisaties op de economie van Nederland en de rol van ondernemerschap daarin. Onze visie heeft als titel 'Optimistisch'.

Wij hebben die titel gekozen omdat wij er van overtuigd zijn dat Nederland uitstekende kansen heeft om tot de top van de wereld te blijven behoren. Een welvarend land, met een duurzame economie en werk voor iedereen. Met een verstandig beleid kan dat lukken.

Bernard Wientjes,
voorzitter VNO-NCW

Loek Hermans,
voorzitter MKB-Nederland

Albert Jan Maat
voorzitter LTO Nederland

pag 7

Ranking op wereldranglijsten van concurrentiepositie

Er bestaan verschillende internationale ranglijsten voor de ranking van landen naar concurrentievermogen of ondernemingsklimaat in brede zin. Die ranking wordt jaarlijks gemaakt door IMD (Institute for Management Development) en WEF (World Economic Forum). Bij beschouwing over een langere periode in de IMD-ranking is te zien dat Nederland opvallend veel van plaats is gewisseld. In de jaren negentig zijn we internationaal van een vijftiende plaats opgeklimmen naar de top vijf in 2000 om daarna betrekkelijk snel weer terug te vallen naar een vijftiende plaats in 2004. Vervolgens zijn we weer geklimmen naar een tiende plaats dit jaar en binnen Europa naar een plek bij de top vijf. In de ranking van het WEF is eenzelfde verbetering te zien (van dertiende in 2002 naar een tiende plaats in 2009). De verbetering van de afgelopen jaren in de IMD-ranking heeft zich voorgedaan op nagenoeg alle onderdelen van concurrentievermogen: economische prestaties, business efficiency, overheidsefficiency en infrastructuur in brede zin. Deze internationale rankings zijn een globale aanwijzing dat Nederland de goede richting is ingeslagen met het beleid. De neergezette economische prestaties zijn dan ook gemiddeld beter dan de rest van Europa. De BBP-groei van Nederland is tot nu toe in deze eeuw gemiddeld 2,2% tegen 1,9% in andere Eurolanden. Onze lage werkloosheid (in 2009 5% tegen gemiddeld 10% in het eurogebied) is één van de meest zichtbare en opvallende prestaties.

Pag 11 ev

3.2 Vergrijzing en tekorten op de arbeidsmarkt vergen maximale benutting van talenten

Een andere onontkoombare uitdaging vormt de vergrijzing. Al snel leidt deze demografisch tot een krimp van de beroepsbevolking. Op de korte termijn loopt de werkloosheid volgend op de crisis nog op. Op middellange termijn gaat de afname van het arbeidsaanbod domineren. Ondernemingen moeten zich daarop instellen. We stevenen af op een permanente schaarste op de arbeidsmarkt, die het noodzakelijk maakt dat we de beschikbare beroepsbevolking zo productief mogelijk inzetten. De positieve kant van de medaille is het uitzicht op volledige werkgelegenheid en de grote kans die dit biedt om via werk de achterstanden in sociale integratie weg te werken. Met een sociale zekerheid die gericht is op aan de slag komen en een voldoende flexibele arbeidsmarkt is langdurige werkloosheid naar minimale niveaus terug te brengen.

Het vraagt ook dat de 'overhead' van de samenleving, alle niet direct productieve functies bij de overheid, in maatschappelijke sectoren als onderwijs en zorg en in het bedrijfsleven, wordt teruggedrongen om mensen vrij te maken voor een productievere inzet in onze economie. ICT kan belangrijk bijdragen aan een kosteneffectieve overheid met slimmere (keten)processen en minder administratieve lasten. Ook zullen we langer moeten gaan werken. Daar liggen onbenutte mogelijkheden, omdat we relatief kort werken per week (deeltijd), per jaar (verlof) en 'life time' (vroegge uittreding). Meer flexibiliteit is noodzakelijk om mensen zo goed en zo snel mogelijk op die plekken te krijgen waar we ze nodig zijn. Dat is ook voor betrokkenen van groot belang, voor het

eigen welbevinden en vanwege de positieve inkomensgevolgen. Dat werpt een ander licht op het ontslagrecht en andere 'mobiliteitsremmers' op de arbeidsmarkt. Migratie is slechts een oplossing als het gaat om kennismigranten.

3.3 Sterk(er) uit de crisis met een trendmatig hogere groei en weer solide overheidsfinanciën

Nederland heeft ontegenzeggelijk een deel van zijn welvaart door de crisis verloren. Een verlies dat vooralsnog vooral gedragen is door bedrijven en de overheid. In hoeverre dat welvaartsverlies (5% BBP) blijvend is, hangt af van de kwaliteit van onze beleidsreactie op de gevolgen van de crisis in de bedrijven en bij de overheid. Het is onvermijdelijk de overheidsuitgaven aan te passen aan de lagere belastinginkomsten. Wij zijn ervan overtuigd dat dit onvermijdelijke 'opschudden van het bed' zo kan worden vormgegeven dat dit tegelijk de economische groei op termijn trendmatig verhoogt. Sterker, maatregelen die de groei bevorderen zijn vaak ook maatregelen die de omvang en invloed van de overheid op de economie verkleinen. Daarvoor zijn maatregelen nodig die ervoor zorgen dat de overheid op groeibepalende zaken beter gaat presteren (onderwijs, innovatie, verlaging van de lastendruk, versnelling van procedures, etc.). Als we door goed beleid sterker uit de crisis komen - op een hoger groeipad - zijn er minder bezuinigingen nodig om het begrotingstekort terug te dringen en is er meer ruimte voor groeibevorderend beleid (met onder meer lastenverlichting). Wat is er voor nodig is om op een hoger groeipad te komen?

...maximale benutting van onze mogelijkheden..

Het vereist dat Nederland over de volle breedte veel beter moet gaan presteren. Dat vergt:

- Inzet van mensen en middelen op de juiste plaats;
- Het niet verloren laten gaan van talenten van mensen die nu werkloos zijn geworden;
- Het benutten van verborgen reserves (in financieel en menselijk opzicht);
- Steengoed ondernemerschap om van mensen en middelen veel meer te maken dan de som van beide delen.

Zo bezien leidt de economische crisis tot een stevige 'wake up call'. Kan het? Ja, het kan. De mogelijkheden van Nederland worden nog enorm onderbenut (zie verder § 4.4).

3.4 Uitdagingen: enkele conclusies

Onze opgave is dus duidelijk:

We moeten onze mogelijkheden volledig gaan benutten;

De vergrijzing maakt 'gemakkelijke' groeiopties, zoals een aantal decennia geleden met de toegenomen participatie van vrouwen (een tot dat moment nog 'verborgen reserve'), niet meer mogelijk;

Een trendmatig hoger groeipad bereiken, door middel van verbetering van het productieve vermogen van het bedrijfsleven. Voor de noodzakelijke gezondmaking van de overheidsfinanciën moeten maatregelen worden gevonden met een groeidividend;

Duurzaamheid moet het basissenmerk van ons handelen worden;

Internationaal moeten we ons inzetten voor effectieve mondiale internationale economische en politieke samenwerking, met een politiek versterkte rol van Europa, die past bij haar economische kracht;

De kredietverlening en beschikbaarheid van risicodragend vermogen voor bedrijven mag geen spelbreker zijn bij economische groei. Gerichte acties zijn nodig om dit te vermijden.

4. Toekomstperspectief voor Nederland

4.1 Waar verdienen we in Nederland over tien of twintig jaar ons geld mee?

De veel gestelde vervolgvraag is met welke activiteiten we over tien of twintig jaar ons brood verdienen. Waar kunnen of zullen we extra goed in zijn? Waar moet onze toekomstige groei in welvaart (inkomen en werk) vandaan komen? En hoe blijven we tegelijkertijd in balans met een goede kwaliteit van leefomgeving en duurzaamheid?

De toekomst is uiterst moeilijk te voorspellen. Twintig jaar geleden had nog niemand van internet gehoord, de telecomsector beperkte zich tot de vaste telefoonverbinding en de wegenkaart was nog het enige instrument om de route te bepalen. Toch had Nederland in bepaalde bedrijfstakken toen ook al een Europese en soms ook mondiale topositie. Nederland heeft deze sterke positie te danken aan zijn ligging aan de Rijndelta, zijn handelsverleden maar ook aan de soms bij toeval ontstane synergie tussen briljant ondernemerschap en buitengewoon creatief innovatief vermogen.

Het toekomstige economische beleid zal dus zowel de sterke positie van Nederland op een aantal gebieden moeten ondersteunen, als de voedingsbodem bieden voor nieuwe ondernemende initiatieven. Het Innovatieplatform heeft sleutelgebieden benoemd waar Nederland bewezen heeft sterktes te hebben. Door innovaties, voortkomend uit samenwerking tussen bedrijven en universiteiten, zoals Brainport, kunnen op deze sleutelgebieden nieuwe sterke mondiale posities worden opgebouwd. In § 4.3 geven wij een opsomming van deze sleutelgebieden. Wij hebben die aangevuld met activiteiten die het gevolg zijn van de ligging van Nederland (Rijndelta) en van ons sterk internationaal gerichte handelsverleden (vestigingsplaats voor hoofdkantoren). Het overheidsbeleid zal niet alleen de onderzoeks- en innovatie-inspanningen in deze sleutelgebieden moeten ondersteunen. De overheid zal ook bij andere aspecten van haar beleid, zoals op het gebied van infrastructuur, onderwijs, exportbeleid, (milieu)regelgeving, energiepolitiek en belastingen, de gevolgen ervan voor deze sleutelgebieden consequent in haar beleidsafwegingen moeten betrekken. Ofwel: kiezen voor een *integrale benadering* om onze sterktes te bewaken.

Naast het bewaken en versterken van de bedrijfsactiviteiten die in het verleden ontstaan zijn, en waarin Nederland een bovengemiddelde marktpositie bereikt heeft en die door de mondiale ontwikkelingen nog sterk kunnen groeien, zal Nederland zich moeten onderscheiden met een optimaal algemeen ondernemingsklimaat. Nederland heeft bewezen een zeer ondernemende natie te zijn, dat moeten we zo houden.

De huidige kracht van ons land geeft dus richting waarin en hoe geïnvesteerd moet worden om sterktes en kansen te blijven benutten. Wanneer we de intrinsieke kracht van dit land, zijn bevolking en zijn economie weten te benoemen, is het mogelijk die ook weer op te roepen in de komende decennia. Onder veranderde en veranderende omstandigheden. Wat zijn de succesfactoren, beslissende capaciteiten en sterktes van Nederland waarop kan worden (voort)gebouwd? We onderscheiden in de volgende paragrafen bestaande sterktes *in eigenschappen* (§ 4.2) en *activiteiten* (§ 4.3). In § 4.4 wordt besproken waarom we onze mogelijkheden niet voldoende benutten.

5.2 Een excellent innoverend bedrijfsleven en topuniversiteiten met focus

Het bereiken van een hogere groei in een open concurrerende economie vergt als 'grondstof' een goed uitgeruste kennisinfrastructuur die internationale topprestaties levert. Onze universitaire wereld is nog te weinig onderling en internationaal onderscheidend. Hierover wordt al langere tijd gesproken. Doorbraken zijn gewenst. Het teren op de investeringen uit het verleden kent zijn grenzen. De zogenaamde 'valorisatie' van nieuwe kennis - de toepassing met innovaties door bedrijven - zal extra impulsen moeten krijgen. Het bedrijfsgerichte innovatiebeleid moet blijven bestaan.

Onze voorstellen:

- Voor de door het Innovatieplatform benoemde *sleutelgebieden*¹, aangevuld met de logistieke sector en Nederland als vestigingsland voor hoofdkantoren (activiteiten met meer dan gemiddelde groeivoorzichten) moeten integraal gunstige condities worden gecreëerd. Daarnaast moeten er twee doorsnijdende *sleutelthema's* zijn, de verduurzaming van de economie (zie § 5.3) en voortgaande ICT- investeringen (zie hierna). Een krachtiger ministerie van Economische Zaken heeft de taak dit tot stand te brengen.

¹ Water, Flowers & Food, High Tech Systemen en Materialen, Creatieve Industrie, Pensioenen en Verzekeringen, Chemie met daarnaast Life Sciences.

- Onderdeel hiervan is een samenhangende nationale langjarige strategische onderzoeks- en innovatieagenda op gebieden die voor het bedrijfsleven en voor sleutelgebieden en sleutelthema's in het bijzonder van belang zijn. Deze 'focus en massa' wordt al jaren bepleit en het is nu zaak daarin een doorbraak tot stand te brengen door deze verschillende programmatische middelen veel sterker op elkaar af te stemmen en samen te brengen in een nationale langjarige onderzoeksagenda.
- Er komt een Innovatie- en Concurrentiekrachtraad als opvolger van het Innovatieplatform. Deze raad krijgt mandaat over de verdeling van de publieke R&D middelen naar voor de economie relevante terreinen. Evenzeer adviseert de Innovatie- en Concurrentiekrachtraad de minister van EZ over het moderne industrie- en dienstenbeleid: integraal kabinetsbeleid voor de economie en sleutelgebieden en -thema's in het bijzonder.
- Wel is stroomlijning van kennisinstituten en innovatiesubsidies nodig voor meer focus en excellentie. De opbrengst hiervan moet worden geherinvesteerd, zodat per saldo meer middelen beschikbaar zijn voor echt onderzoek en innovatie (zoals de WBSO, de loonkostensteun voor onderzoek). Om resultaten te kunnen boeken komt het nu aan op stabiliteit en het langere tijd vasthouden aan gemaakte keuzes in de beleidsmix van instrumenten en in de verhouding algemene en specifieke stimulering, met daarin extra aandacht voor sleutelgebieden.
- Ook in het aanbod van hoger onderwijsinstellingen moet meer differentiatie door focus en massa komen. Zowel naar niveau als door doelmatige specialisatie op een of meer van de sleutelgebieden. De drie technische universiteiten moeten nu echt de stap zetten om tot één technische universiteit te komen.
- Kennisuitwisseling tussen universiteiten, hogescholen (toegepaste kennis) en bedrijven moet versterkt worden. Daarvoor is versterking van de vraagzijde in vooral het midden- en kleinbedrijf nodig. Een permanente regeling voor innovatieprestatiecontracten en innovatievouchers dragen daaraan bij.
- Er is meer aandacht nodig voor kennisbenutting en innovatie in het technologievolgende en -toepassende deel van het bedrijfsleven. Hogescholen blijken hierbij een steeds belangrijkere rol te kunnen spelen in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven. Extra impulsen zijn hier op zijn plaats om de potentie van het HBO op dit punt ten volle te benutten.
- De overheid kan innovatie en publiekprivate samenwerking ook stimuleren door meer innovatiegericht in te kopen, vooral door nieuwe technologie en R&D te betrekken van het bedrijfsleven voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en vaker op te treden als eerste klant.
- Nederland is koploper (mobiele) breedbandinfrastructuur. Die vooraanstaande positie moeten we behouden door het scheppen van de juiste randvoorwaarden en het bevorderen van bestaande marktdynamiek. Investerings moeten we overlaten aan de (concurrerende) markt. De productiviteit en service van de overheid kunnen verhoogd worden door - onder toezicht - uitbesteden van ICT naar de markt. Slimme inzet van ICT kan de regel- en toezichtsdruk voor ondernemingen verminderen. Het is verder wenselijk dat ketendigitalisering in vooral in het midden- en kleinbedrijf gestimuleerd wordt.

5.9 De kleinere en slagvaardige overheid die nee durft te verkopen

De overheid is het zicht op haar taken kwijtgeraakt en weet geen grenzen te trekken. Voor welhaast elk risico in de samenleving wordt de overheid erop aangesproken bescherming te bieden. Dat is een ingeburgerde maatschappelijke reflex geworden, die slechts tot afhankelijkheid leidt. Het resultaat is tevens een steeds meer contraproductieve bestuurlijke- en uitvoeringsdrukke, regel- en wetgevingsdrukke. In het komende decennium zullen fundamentele keuzes moeten worden gemaakt over omvang, taken, activiteiten en werkwijze van de verschillende overheden. Het mes snijdt aan twee kanten: betere resultaten en effecten van het overheidsbeleid door minder bureaucratie en minder (nieuwe hoogopgeleide) arbeidskrachten naar de publieke dienst. Zij vinden elders in de economie productiever emplooi kunnen. De samenleving heeft recht op een betrouwbare, doelmatige en effectieve toeverheid, die kleiner en slagvaardiger is, met ambtenaren die marktconform worden beloond. Ook boven het salaris van de Minister President.

Criminaliteit tegen ondernemingen leidt tot miljardenschade. Het voorkomen en bestrijden van criminaliteit bij bedrijven moet gesteund worden. (Lokale) criminaliteit is onvoorspelbaar en treft vaak het midden- en kleinbedrijf. De politie moet daarom voldoende ruimte en flexibiliteit houden om snel te kunnen inspelen op wisselende prioriteiten op lokaal en regionaal niveau.

De samenleving is voor het dagelijks functioneren afhankelijk van twaalf sectoren die met elkaar de vitale infrastructuur van Nederland vormen. Uitval of verstoring van deze sectoren heeft grote schade en maatschappelijke ontwrichting tot gevolg. Een deel van deze vitale infrastructuren is privaat georganiseerd. De bescherming van de vitale sectoren is een zaak van publiekprivate samenwerking.

Onze voorstellen:

- De overheidsorganisatie opereert al sinds de 19^e eeuw vanuit dezelfde, verouderde basisstructuur: 'het Huis van Thorbecke'. Het schaalniveau waarop we leven en werken is thans drastisch vergroot en op het fundament van Thorbecke is veel bij- en aangebouwd, zoals allerlei functionele bestuurlijke verbanden en entiteiten. Bijvoorbeeld de veiligheidsregio's, de kaderwetgebieden en (binnenkort) de omgevingsdiensten. Dat heeft gezorgd voor bestuurlijke schaalniveaus die niet meer passen bij de werkelijkheid en voor veel zelfgeconstrueerde complexiteit. In het openbaar bestuur worden daarom de aantallen gemeenten en provincies wat ons betreft teruggebracht.
- Er komt één bestuurlijke verantwoordelijke per taak. De taakverdeling tussen bestuurslagen wordt naar Duits voorbeeld vastgelegd in een 'Competentie Catalogus'. De rijksoverheid moet bepalen wat zij tot haar verantwoordelijkheid rekent, de andere overheden onthouden zich van aanvullend beleid ten aanzien van taken die het Rijk al tot zijn verantwoordelijkheid rekent. Zo wordt de overheid voor burgers en bedrijven een overzichtelijke publieke dienstverlener.
- Het aantal ministeries wordt teruggebracht zodat samenhangende beleidsterreinen ontstaan en de verkokering wordt doorbroken.
- Met al deze voorstellen zal het aantal ambtenaren in het hele Huis van Thorbecke in de komende vijf jaar met 25% extra worden teruggebracht, ondersteund door de volgende maatregelen:
 - Het niet vervullen van de helft van de vacatures;
 - Doorvoering van een normale productiviteitsverhoging van 1,5% per jaar;
 - Sanering van de enorme laag van toezichthouders, zelfstandige bestuursorganen en uitvoerende diensten (waaronder UWV en Agentschap.nl). Civielrechtelijke handhaving (gedupeerden die naar de rechter stappen) moet - waar mogelijk - in de plaats komen van ambtelijke toezichthouders. De overheid moet uitsluitend risico's afdekken die grote en onomkeerbare schade tot gevolgen hebben. Ook vergunningverlening moet uitsluitend bij dit soort zaken aan de orde zijn. Dit alles kan leiden tot veel minder ambtenaren, die worden ingezet op de belangrijke zaken waarvoor we een overheid hebben.
 - Een geregisseerde outsourcing van ICT-voorzieningen. De besparingen hiervan kunnen aanzienlijk zijn.
- Het eigen belastinggebied van lagere overheden wordt ingeperkt. Er komt geen alternatieve provinciale heffing ter dekking van het wegvallen van de provinciale opcenten op de Motorrijtuigenbelasting. De OZB en andere heffingen van gemeenten worden de komende jaren bevroren zodat noodzakelijke bezuinigingen niet worden afgewenteld op burgers en bedrijven.
- Het waterbeheer in Nederland kenmerkt zich door een enorme bestuurlijke en uitvoeringsdrukke (maar liefst vier departementen, twaalf provincies, alle gemeenten, Rijkswaterstaat en 26 waterschappen zijn betrokken). Wij pleiten voor een forse reorganisatie: één verantwoordelijk departement, met de uitvoering (onder regie van Rijkswaterstaat) door minder waterschappen (passend bij de stroomgebieden) leidt tot belangrijke kostenbesparingen. De waterschapsheffing wordt een bestemmingsheffing bepaald door de verantwoordelijke minister. Riolering (nu bij de gemeenten) en zuivering (nu bij de waterschappen) kunnen (onder toezicht) bedrijfsmatig worden geëxploiteerd door zogenaamde 'waterketenbedrijven'.
- De overheid is nog lang niet klaar met de vermindering van de regeldruk. Het uitgangspunt dat de overheid met vertrouwen naar de samenleving opereert in plaats van wantrouwen -

en bij schending van het vertrouwen hard optreedt - wordt vooral met de mond beleden maar nog niet gepraktiseerd. Er moet een stevig taakstellend pakket vermindering van regeldruk (nalevingskosten, administratieve- en toezichtslasten) komen van netto miljarden euro. Netto wil zeggen met inachtneming van eventuele kostenverhogende maatregelen. Uitgangspunt is vertrouwen in plaats van wantrouwen. De overheid kan ondernemingen bij de uitvoering van regels meer ondersteunen. Het bestaande en nieuw beleid voor ondernemers moet vanuit een stelselmatige toepassing van het 'Think small First' principe worden gezien en herijkt. Dat principe is vastgelegd in de Europese 'Small Business Act' waarvan de invoering en toepassing is aan de lidstaten.

- Realisatie van al deze systeemvernieuwingen in het openbaar bestuur vergt krachtige leiding met doorzettingsmacht. Wij vinden een regeringscommissaris onder de rechtstreekse verantwoordelijkheid van de minister-president nodig, met voldoende bevoegdheden om deze reorganisaties en hervormingen af te kunnen dwingen.
- Vergroting van de veiligheid door versterking van de publiekprivate samenwerking, een grotere inzet van de private veiligheidszorg en een efficiëntere en effectievere inzet van politie en justitie. De verplichting om de schade te vergoeden bij veroordeling of afdoening per boete moet standaard worden opgelegd. Om naast repressie ook preventie mogelijk te maken zijn meer wettelijke mogelijkheden nodig om een betere uitwisseling van gegevens mogelijk te maken tussen politie en ondernemers.
- Van de overheid mag worden verwacht dat zij de sectoren die gezamenlijk de vitale infrastructuur vormen ondersteunt, door onder meer het geven van specifieke informatie over risico's en dreigende crises. Daar hoort ook vertrouwelijke informatie die nu nog onvoldoende gedeeld wordt bij. In het binnenland is de samenwerking tussen de vaak landelijk georganiseerde private sectoren en de decentrale veiligheids- en politieregio's een belangrijk verbeterpunt. Samenwerking binnen Europa ten einde onze vitale infrastructuur te beschermen is noodzakelijk.

5.10 Houdbare overheidsfinanciën door besparen en groeien

De Nieuwe Groeiagenda voor Nederland zal naar verwachting gunstig uitwerken op de trendmatige economische groei en de overheidsfinanciën weer op een houdbaar pad brengen.

Het tekort zal in 2011 naar verwachting uitkomen op ruim 4,9% van het BBP. In 2015 zal dit volgens het CPB dalen naar 2,9% (structureel 2,8%). Daarbij is echter voor de zorg ten onrechte uitgegaan van ongeveer 2,5 miljard euro lastenverzwaring in de vorm van verhoging van de inkomensafhankelijke zorgpremie voor werkgevers (0,4% BBP). Wij vinden lastenverzwaringen verre van behulpzaam om de tekorten bij de overheidsfinanciën weg te werken binnen een op groei gerichte beleidsstrategie.

Doel moet zijn om in de komende kabinetsperiode weer in de buurt van begrotingsevenwicht te komen. Daarvoor en voor enige lastenverlichting zal een bezuinigingspakket in een regeerperiode van vier jaar van ongeveer 20 miljard euro (3,3% BBP) nodig zijn. Door mogelijke meevallers uit gunstige economische groei, die zich al in de komende kabinetsperiode kan voordoen als resultaat van onze Groeiagenda, kan in 2015 mogelijk al feitelijk begrotingsevenwicht worden bereikt. Voorts voorziet ons programma in een aantal lange termijn maatregelen waarmee de vergrijzingsproblematiek voor de overheidsfinanciën kan worden opgelost.

De financiële hoofdlijnen van de Nieuwe Groeiagenda tot en met 2015 zijn:

Onze voorstellen voor *tekortreductie en lastenverlichting* van in totaal 20 miljard in 2015

<i>Besparingen 2015</i>	miljard
Kleinere slagvaardige overheid (25% minder ambtenaren) met minder bureaucratie samenvoeging van gemeentelijke en provinciale apparaten, minder en kleinere departementen en verschuiving van taken van de waterschappen productiviteitsverhoging met ICT bundeling van uitvoering en toezicht	6
Efficiënter ruimtelijk en milieubeleid	2

één Omgevingswet efficiënte invulling van energiedoelstellingen op Europees niveau (zonder nationale koppen)	
Systeemhervormingen in de verzorgingsstaat zorg: meer marktwerking in de curatieve zorg en hervorming in de langdurige zorg wonen: scheefwoners krijgen optie op koop of marktconforme huur	6
Talenten benutten en een beter werkende arbeidsmarkt	2
Profijtbeginsel meer doorvoeren bij kostprijsverlagende subsidies	2
Effectievere internationale samenwerking ontwikkelingssamenwerking meer in EU verband richten op economische ontwikkeling en productieve sectoren met een bedrijfslevenprogramma op basis van sterktes Nederland	2
Totaal	20
<i>Lastenverlichting burgers en bedrijven</i>	<i>-/- 2</i>
<i>Tekortreductie</i>	<i>18</i>

We kiezen voor een *groeibevorderende belastingmix* van verlaging van de *directe* belastingen van burgers (inkomstenbelasting door introductie van de vlaktaks) en bedrijven (concurrerende lage winstbelasting), te bereiken door grondslagverbreding en lastenverlichting. Nota bene: lastenverzwaringen zijn afbrekers van groei. Wie daarvoor kiest, staat met zijn rug naar de toekomst.

Investerings in kennis, onderwijs, publieke onderzoeksinfrastructuur en innovatie worden in de eerste plaats gefinancierd uit het stroomlijnen en vereenvoudigen van subsidieregelingen en publieke kennisinstituten ('less is more'), reduceren van overhead en bureaucratie en een stroomlijning van innovatiesubsidies. In het hoger onderwijs komen ruimere mogelijkheden om meer private middelen aan te trekken. Dit moet zich vertalen in en gepaard gaan met investeringen die de kwaliteit verhogen (concentratie, focus en massa, aanpakken wildgroei opleidingen waar geen vraag naar is). De extra investeringen betreffen het beroepsonderwijs (vakscholen en betere aansluiting op de arbeidsmarkt), WBSO en IPC's, nationale onderzoeksagenda en toepassingsgericht onderzoek in het HBO.

Voor de lange termijn houdbaarheidsproblematiek van de overheidsfinanciën is aanvullend op het programma dat in 2015 tot begrotingsevenwicht leidt, naar de huidige inzichten een pakket aan lange termijnmaatregelen nodig ter grootte van 1,5% BBP (10 miljard euro). Ons programma voorziet daarin:

- Koppeling van de AOW-leeftijd en aanvullende pensioenen aan de levensverwachting en stabilisatie van de premies voor de aanvullende pensioenen;
- Doorwerking van het afmaken van de stelselherzieningen in de zorg;
- Doorwerking van bovenstaand '2015 pakket' dat structureel meer oplevert.

Aan het einde van de volgende kabinetsperiode (in 2015) moet worden bezien in welke mate de overheidsfinanciën - met inachtneming van de lange termijnmaatregelen en de groei-effecten van ons pakket - op koers liggen voor het bereiken van houdbare overheidsfinanciën in het licht van de vergrijzing.

5.11 Samenvattend: het groeidividend van de Nieuwe groeiagenda

De politiek lijkt in de greep van de vraag 'wie betaalt de rekening van de crisis' en stelt deprimerende bezuinigingen in het vooruitzicht. Dat Nederland een economisch zeer sterk land is wordt onvoldoende beseft. We komen met een verrassend lage werkloosheid door een heel stevige economische depressie. We behoren op Europees niveau tot de beste presteerders.

Onze groeiagenda gaat uit van een economische sterk Nederland. Daar willen we georganiseerd op voortbouwen en daar liggen stevige groeikansen. Ook innovatie voor duurzaamheid is een internationale groeimarkt die ons mooie kansen biedt.

Om die groeikansen te benutten zijn doorbraken nodig op verschillende terreinen.

Wij hebben veel te weinig onze systemen fundamenteel vernieuwd, waardoor we:

Last hebben van teveel bureaucratie, overhead, managementlagen in publieke sectoren, bestuurlijke drukte, uitvoeringsdrukke door het rondpompen van belastingmiddelen, veel dubbel werk.

- Niet alles halen uit mensen en middelen die ons ter beschikking staan. Teveel verspilling van talent in het onderwijs, van laag tot hoog. De arbeidsmarkt voor ouderen boven de 45(!) zit op slot, onder meer door het dure ontslagrecht. De ettelijke miljarden van woningcorporaties en pensioenfondsen kunnen veel productiever aangewend in Nederland.
- Niet zijn toegerust voor de toekomst met een permanent krappe arbeidsmarkt en volledige werkgelegenheid, maar ook behoefte aan extra personeel in de zorg en het bedrijfsleven. Die moeten elders in de economie worden vrijgemaakt. Migratie is geen oplossing, behalve kennismigranten, om nieuwe integratieproblemen te voorkomen.
- Niet in staat zijn het integratievraagstuk op te lossen.
- Op ruimtelijk vlak vastlopen op onoplosbaar lijkende complexiteit aan procedures en kras kras door elkaar lopende voorwaarden van geluid, fijn stof, emissie-eisen. En het filevraagstuk niet kunnen lossen.
- Zelfs niet in staat lijken tamelijk overzichtelijke aanpassingen aan de demografie en de stijgende levensverwachting door te voeren bij pensioenen en AOW.
- Niet profiteren van de bereidheid van mensen veel meer privaat te besteden aan zaken als onderwijs, gezondheidszorg, en zorg en wonen op de oude dag, wat voor velen ook kan nu het deel van het inkomen dat besteed moet worden aan eerste levensbehoeften fors geslonken is.

Wij komen met een optimistische visie voor de toekomst van Nederland dat op hoofdlijnen uit de volgende componenten bestaat:

- Een modern, samenhangend industrie- en dienstenbeleid waarmee wordt voortgebouwd op onze sterke punten.
- Een beleid van systeemhervorming en – vernieuwing om al de mogelijkheden die Nederland heeft optimaal te gaan benutten. Mensen en middelen ‘bevrijden’, weg met de bureaucratie, weg met veel te veel mensen in niet productieve functies buiten de primaire processen, weg met inefficiënt handelen.
- Onze systeemvernieuwing of herstructurering levert de samenleving ook veel geld op, voor de komende jaren in totaal ongeveer 20 miljard euro, waarmee onder meer het overheidstekort grosso modo kan worden weggewerkt. Dat is niet bezuinigingen in de traditionele Haagse zin. Met deze systeemvernieuwingen is voor de Staat wel geld te besparen, maar het zijn geen bezuinigen op het niveau van voorzieningen voor burgers en bedrijven. Bezuinigen is in onze visie geen Haags verdelingsvraagstuk. We hebben een totaal andere kijk en stellen maatregelen voor die én geld besparen én economische groei (na een korte incubatietijd) opleveren.

Voorlopig zullen we de besparingen vooral nodig hebben voor vermindering van het overheidstekort, maar na 2015 kan deze grote reorganisatie van overheid en verzorgingsstaat ook meer ten goede komen aan nog betere voorzieningen en aan lastenverlichting. Onze besparingen bevrijden mensen en middelen van overlast en verspilling, dat is goed voor de groei. Dat betekent een drastische sanering van bureaucratie, dubbel werk, bestuurlijke en uitvoeringsdrukke, bij de rijksoverheid, maar ook in het onderwijs, de zorg en de kennisinfrastructuur, bij waterschap, provincie en gemeente. Afgestapt wordt van het model van het betalen van hoge belastingtarieven om daarna bij tal van subsidieloketten weer het geld te gaan terughalen. Dat ‘rondpompen van geld’ is enorm inefficiënt en moet worden uitgebannen. Alleen voor de allerzwaksten moet de overheid er zijn om voorzieningen toegankelijk te houden. ‘Nederland subsidieparadijs’ is een bureaucratisch monstrem. Het is verkeerd aanwenden van middelen en mensen. Introductie van een vlaktaks symboliseert precies het tegenovergestelde. Dat staat haaks op het huidige model van het met veel bureaucratie en regelgeving rondpompen van geld. We maken gebruik van de bereidheid en mogelijkheid meer privaat in plaats van collectief te betalen. De vastzittende middelen van woningbouwcorporaties activeren we. Pensioenfondsen moeten meer op Nederland gericht zijn. De vastzittende oudere werknemers worden duurzaam ingezet, tot een hogere arbeidzame leeftijd.

Concreet kan die extra trendmatige groei (door stijging van productiviteitsgroei en hogere participatie) worden bereikt door de volgende (systeemvernieuwend) maatregelen.

- *Houdbare overheidsfinanciën* werken groeibevorderend uit. Ze versterken het vertrouwen in de overheid en dragen bij aan een goed vestigingsklimaat.
- *Verlaging van de directe belastingen* van burgers en bedrijven.
- Een *kleinere overheid* en de *vermindering van bureaucratie en managementlagen* in zorg en onderwijs door meer *maatschappelijk ondernemerschap* betekenen dat er meer (hoogopgeleide) mensen beschikbaar zijn voor het bedrijfsleven. Het betekent een verschuiving van werkgelegenheid van sectoren met een lage productiviteitsgroei naar marktsectoren met een hogere productiviteitsgroei.
- *Investerings in de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek* en *efficiënter innovatiebeleid* zijn voorstellen met groeiperspectief.
- Het - voor de middellange termijn - mogelijk maken van (meer) *private investeringen* in semipublieke sectoren. Dat bevordert een hogere kwaliteit en meer ondernemerschap in deze sectoren.
- Een *flexibele arbeidsmarkt en WW* zijn gericht op van werk naar werk en investeringen in duurzame inzetbaarheid.
- Een *lage eenvoudige vlaktaks, lagere loonkosten* en bijvoorbeeld beperking van de toegang tot de Wajong maken meer participatie, grotere dynamiek en productiviteit mogelijk.
- Een *forse vermindering van regels en administratieve lasten* betekent dat bedrijven sneller kunnen investeren en meer tijd hebben om te ondernemen.
- *Veel snellere procedures* voor de aanleg van infrastructuur, bedrijventerreinen en andere grote projecten en meer locaties voor woningbouw en een *vrijere huurmarkt* zorgen voor meer dynamiek en mobiliteit.
- *Kennismigratie* zorgt voor voldoende kenniswerkers in een verkrappende arbeidsmarkt. Dat houdt onze kenniseconomie draaiend.
- Tot slot kunnen we *innovatieve oplossingen voor de verduurzaming* van onze economie en energievoorziening exporteren. Meer goedkope (schone) *kernenergie* houdt onze energie-intensieve, innovatieve industrie in ons land.