



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## De Elektronische Overheid, een kwestie van kiezen?

Kempkes, M.J.W.; Steur, D.J.

### Citation

Kempkes, M. J. W., & Steur, D. J. (2000). De Elektronische Overheid, een kwestie van kiezen? *Bestuurskundige Berichten*, 15(2), 17-19. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3234311>

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3234311>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).



## Nieuwe perspectieven. Afwijkende interpretaties. Ontwikkel nieuwe denkbeelden.

### Create a future with us.

In de elektronische economie is het belangrijk dingen vanuit een ander perspectief te durven bekijken. Andersen Consulting biedt u de kans top-organisaties te begeleiden en te adviseren, terwijl zij zich klaarmaken voor hun leidinggevende rol in de toekomst. Andersen Consulting is één van 's werelds grootste adviesorganisaties op het gebied van management en technologie. Onze multidisciplinaire

teams zorgen ervoor dat onze klanten steeds voorop lopen in de snel veranderende zakenwereld. Een organisatie is zo sterk als de mensen die er deel van uitmaken. Daarom investeert Andersen Consulting veel in de ontwikkeling van haar medewerkers. Wanneer u onze gelederen versterkt, werkt u nauw samen met collega's uit verschillende landen met ieder hun eigen achtergrond en inbreng. U werkt in een dynamische omgeving waar teamwork centraal staat en waar ruimte is voor

eigen ideeën. Uw inspanningen en die van uw teamgenoten zijn een wezenlijk onderdeel van het succes van onze klanten – en dat van u zelf natuurlijk. Ervaar hoe ver nieuwe denkbeelden reiken. Bezoek [www.ac.com](http://www.ac.com) en ontdek wat uw carrièremogelijkheden binnen onze organisatie zijn.

**AC** Andersen  
Consulting

## De Elektronische Overheid, een kwestie van kiezen?

Drs. Mark J.W. Kempkes en Drs. Dennis J. Steur  
**De overheid staat voor een enorme uitdaging. Enerzijds kan zij met gebruikmaking van Informatie en Communicatie Technologie (ICT) haar dienstverlening verbeteren en efficiënter laten verlopen. Anderzijds kan zij op het gebied van ICT de randvoorwaarden creëren waarmee economische groei wordt gerealiseerd en de concurrentiepositie als land wordt verstevigd.**

### Wat bedoelen we hiermee?

Onder invloed van de snelle opkomst van nieuwe innovatieve technologieën, zoals internet, call centers en mobiele telefonie, zullen de relaties die de overheid onderhoudt met bedrijven, burgers en andere overheden drastisch veranderen. In dit kader valt te denken aan verre gaande mogelijkheden tot decentralisatie van besluitvorming, aan de toenemende wensen (en eisen) van burgers met betrekking tot het verkrijgen van meer inzicht in het 'reilen en zeilen' van de overheid en, last but not least, de roep bij burgers en bedrijven om meer gemak en een hoger service-niveau bij de dienstverlening door overheidsinstellingen. Het tegelijkertijd aanbieden van elektronische diensten en het creëren van een omgeving waarin elektronische handel en de elektronische overheid kunnen floreren, biedt de overheid een unieke en tevens uitdagende kans, bestaande uit een viertal onderdelen:

1. het verbeteren van de dienstverlening aan haar burgers;
2. het efficiënter laten verlopen van door de overheid uitgevoerde interne processen en communicatie;
3. het leveren van een positieve bijdrage aan het concurrerend vermogen van (lokale) overheden en met

name ook aan het concurrerend vermogen van bedrijven door voorwaarden scheppend op te treden (te denken valt in dit kader aan realisatie van de benodigde (tele)communicatie-infrastructuur, het scheppen van randvoorwaarden door middel van het stimuleren van kennis en innovatie en de realisatie van ondersteunende wet- en regelgeving);

4. de verhoging van de economische welvaart.

Om de genoemde kans te benutten ziet de Nederlandse overheid zich genoodzaakt te veranderen. Er zal zich een omslag gaan voordoen van het traditionele denken in termen van 'dit is wat wij als overheid te bieden hebben' gecombineerd met éénrichtingscommunicatie richting burger naar het denken in termen van behoeften van burgers en bedrijfsleven. Op zich lijkt dit een simpel gegeven, zij het dat deze omslag vereist dat de diverse afzonderlijke administraties en organisaties geïntegreerd met elkaar dienen op te trekken. Hier toe zal de overheid ICT niet moeten beschouwen als gewoon een nieuwe techniek die de huidige dienstverlening op een andere manier bij de burger brengt, maar dient zij juist in essentie terug te gaan naar haar doel: dicht bij de burger staan en denken in

termen van 'hoe kunnen we onze dienstverlening optimaliseren'. Door middel van ICT leidt dit ontegenzeggelijk tot nieuwe structuren, waarbij een samenwerking tussen overheidsorganisaties, bedrijven en belangengroeperingen verder geïntensiveerd kan worden.

Dat dit zeker geen futuristisch beeld voor de verre toekomst is, wordt duidelijk met een simpel voorbeeld. Als we op dit moment willen weten hoe onze aandelen 'het doen' volstaat een simpele muisklik op de beurspagina. Als we een vliegticket willen bestellen, doen we dit door even snel 'het internet op te gaan'. Hetzelfde geldt voor de aanschaf van speelgoed, boeken en een grote variëteit aan andere goederen en diensten. Het is vanuit deze reeds bestaande praktijk slechts een kleine stap om een zelfde mate van flexibiliteit en beschikbaarheid te verwachten van bijvoorbeeld de Rijksdienst voor het Wegverkeer of gemeentelijke instellingen. En reken

Veel bestuurskundigen komen later bij consultants terecht. Kennis opgedaan aan de universiteit gebruik je bij consultants bijvoorbeeld om een artikel te schrijven zoals dit artikel. Het is geschreven door consultants van een van de grote consultantbureaus.

maar niet dat dan volstaan kan worden met slechts een elektronische versie van allerlei, nu reeds in papieren vorm aanwezige, informatie op het internet te plaatsen. Net zo min als dat we alleen maar door een elektronische catalogus willen bladeren zonder de mogelijkheid om onze 'droom aankoop' ook echt te kunnen bestellen, zullen burgers en bedrijven geen genoegen nemen met elektronische openings- en adres bordjes van diverse diensten en instellingen. Waar meer en meer behoefte aan gaat ontstaan, zijn (verregaande) mogelijkheden tot interactie (bijvoorbeeld burgers en bedrijven die met vragen op het 'elektronische spreekuur' van politici kunnen komen die dan ook direct beantwoord worden) en transactie (bijvoorbeeld het aanvragen en betalen van een nieuw paspoort) tussen de overheid enerzijds en bedrijven en burgers anderzijds. Diensten zullen, voor zover mogelijk, 7 dagen per week, 24 uur per dag in de huiskamer of het kantoor beschikbaar kunnen komen.

Ten einde de hier genoemde interactie en transactie mogelijk te maken, dient er een grote slag gemaakt te worden met betrekking tot het integreren (samengaan van de zogenoemde front- en backoffice) en transformeren (het opzetten van (volledig) nieuwe processen en bijbehorende verantwoordelijkheden) van processen en werkwijzen. Gevolg hiervan is dat de rol van de ambtenaar binnen de 'elektronische overheid' zal veranderen van administrateur en controleur naar kennismanager en dienstverlener, die in zijn handelen de burger en het bedrijfsleven centraal stelt. Per saldo zal de burger zelf meer standaard activiteiten uit kunnen gaan voeren, waardoor er voor de ambtenaar meer (kostbare) tijd beschikbaar komt om hoge kwaliteit te bieden in het afhandelen van 'maatwerk' vragen vanuit burgers of bedrijfsleven.

Dat het vroegtijdig aangaan van de hierboven geschetste uitdaging tot zinvolle resultaten leidt, tonen overheden aan die de slag naar de vorming van een 'elektronische overheid' reeds aan het maken zijn. In het bijzonder verwijzen wij op dit punt naar Singapore waar Andersen Consulting in samenwerking met de overheid aldaar de zogeheten eCitizen internet site volledig heeft ontwikkeld en geïmplementeerd ([www.ecitizen.gov.sg](http://www.ecitizen.gov.sg)). Uitgangspunt bij dit project was het centraal stellen van de burger in de dienstverlening van de overheid, zogenaamd 'citizen-centred'. De site is daarom gebouwd rond de levensmomenten van een burger, van 'wieg tot aan het graf'. Daarnaast mag ook zeker Ierland niet onvermeld blijven op het gebied van de 'elektronische overheid', waar Andersen Consulting de Ierse overheid begeleidt bij het verwezenlijken van haar nieuwe, 'elektronische' toekomst ([www.irlgov.ie](http://www.irlgov.ie)).

Ook dicht bij huis zijn overheden op dit moment reeds bezig voorzichtig de eerste schreden richting een 'elektronische overheid' te maken. Interessante voorbeelden zijn in dit kader 'Overheidsloket 2000' ([www.ol2000.nl](http://www.ol2000.nl)) en de door de Vlaamse overheid in samenwerking met Andersen Consulting ontwikkelde site voor ondernemend Vlaanderen ([www.ondernemen.vlaanderen.be](http://www.ondernemen.vlaanderen.be)). Uit de vele gesprekken die wij tot nu toe hebben gevoerd en de wereldwijde ervaringen die Andersen Consulting op het gebied van de 'elektronische overheid' de afgelopen jaren heeft opgedaan, wordt duidelijk dat een succesvolle overgang van een 'traditionele' overheid naar een meer 'elektronische' overheid nieuwe mogelijkheden biedt voor samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven, bijvoorbeeld in de vorm van een publiek-private samenwerking (PPS).

Een aansprekend (nabij) toekomstbeeld voor de Nederlandse PPS-praktijk kan worden gevonden in het opzetten van nieuwe manieren om het paspoort te vernieuwen. Het aansprekende en vernieuwende zit dan bijvoorbeeld in het niet langer denken in vormen van het fysieke document, maar veel meer in de intentie van het paspoort, namelijk het faciliteren van internationale reizen in de vorm van een internationaal erkend identificatiemiddel. Vanuit dit oogpunt is het denkbaar deze intentie te realiseren in samenwerking met private partijen als vliegmaatschappijen, reisbureaus of hotelaccommodaties.

Verder denkend beschikt de overheid over een schat aan informatie over burgers en bedrijven in de vorm van gegevens die voortvloeien uit de reguliere contacten tussen burgers en overheid. Hierbij kan gedacht worden aan gegevens die worden verstrekt bij het doen van aangiften (belasting) of het doen van aanvragen (subsidies). Het enorme potentieel van deze informatie kan worden ingezet ten dienste van deze zelfde burgers en bedrijven. Te denken valt aan het attenderen op komende deadlines voor het invullen van belastingformulieren, het vernieuwen van rijbewijzen, 'on-line' inspraak mogelijkheden, het aanvragen en toekennen van vergunningen tot aan het opzetten van elektronische marktplaatsen (zogenoemde 'portals') voor specifieke doelgroepen en het realiseren van 'on-line' stem-mogelijkheden.

Daarnaast kan de overheid internet integreren in haar interne processen om een veel hogere mate van efficiëntie te behalen op de gebieden van inkoop, financiën en 'human resources'. Bij het integreren van internet in haar processen dient de overheid gericht te kijken welke processen generiek zijn voor meerdere overheidsinstellingen. Wellicht zijn er diensten die door verscheidene instel-

lingen kunnen worden gedeeld, die nu door diverse instellingen afzonderlijk worden uitgevoerd. Dergelijke inefficiënties kunnen door integratie met behulp van ICT worden geëlimineerd.

De grote vraag is: hoe kan de Nederlandse overheid een daadwerkelijk 'elektronische' overheid worden?

Om de hierboven in het kort beschreven veranderingen te realiseren en daarnaast een echte aanjager van de 'e-revolutie' te worden, dient de overheid drie dingen te doen:

#### 1. Denk Groot

De overheid dient een helder beeld te krijgen van de verschijningsvorm en doelstellingen die zij uiteindelijk wil bereiken. Alleen als dit beeld helder is en door betrokkenen gedeeld wordt, kan een consistent ontwikkelingspad worden uitgezet. De onderwerpen waar het 'Denk Groot' zich op dient te concentreren, zijn de onderwerpen die in het begin van dit artikel zijn genoemd: verbeteren van de dienstverlening aan burgers, verhogen van de efficiëntie, vergroting van het concurrentievermogen en de verhoging van economische welvaart. Redenerend vanuit de intenties van burgers en bedrijven past in dit kader ook het onderzoek naar mogelijke publiek-private samenwerkingsvormen (PPS)

#### 2. Start Klein

Overheidsorganisaties hebben de verantwoordelijkheid voor een zorgvuldige aanwending van publieke gelden. Het ontwikkelingspad naar het 'Denk Groot' scenario dient dan ook in balans te zijn. Om de risico's zo veel mogelijk beheersbaar te houden en tegelijkertijd op korte termijn waarde te realiseren, is het zaak klein te beginnen. Opstarten in een beperkte omvang geeft overheidsinstellingen de mogelijkheid snel resultaat te boeken en daarmee ook het noodzakelijke draagvlak te creëren bij alle be-

trokkenen. Groot voordeel van het klein starten is dat een dergelijke aanpak weinig tot geen verstoring geeft van de dagelijkse gang van zaken.

3. Schaal Snel Op  
Het bovenstaande laat echter onverlet dat de Nederlandse overheid onderdeel is van een veel grotere wereld die zich met een hoge snelheid richting de 'Nieuwe Economie' ontwikkelt. Om de aansluiting niet te verliezen dient de overheid dan ook snel op te schalen om de gewenste resultaten te bereiken. Het opschalen heeft betrekking op de gebieden van volumes, doelgroepen en functionaliteiten. Zo is bijvoorbeeld het eCitizen in Singapore gestart met alleen het 'online' aanmelden bij universiteiten (beperkte doelgroep en functionaliteit) en is het daarna snel opgeschaald naar andere doelgroepen (alle burgers) en functionaliteiten (levensmomenten van wieg tot graf).

Belangrijk is te onderkennen dat deze benadering anders is dan de traditionele benadering van grote veranderingstrajecten, welke gemiddeld 2 tot 3 jaar (of zelfs langer) in beslag nemen. De huidige ontwikkelingen gaan onvoorstelbaar snel en het veranderingstempo zal zich hieraan aan dienen te passen, om de kans op succes te vergroten. Het is dus zaak niet langer in termen van jaren maar veel meer in termen van weken en maanden te denken en te handelen. Een iteratieve wijze van ontwerpen en implementeren van veranderingen is in dit kader een nuttige aanpak die ook nog eens stimulerend werkt. Immers, successen worden sneller dan voorheen behaald en dragen zo hun steentje bij aan een verdere verbreiding van het noodzakelijke draagvlak en het creëren van enthousiasme bij betrokkenen.

Afsluitend kunnen we concluderen dat de creatie van de elektronische overheid geen kwestie van kiezen is maar een ontwikkeling die de over-

heid in zal moeten zetten wil zij haar rol als dienstverlener succesvol kunnen invullen. Bijkomend element is dat de druk vanuit de burger en het bedrijfsleven hand over hand toeneemt door de (recente) ontwikkelingen in de private sector. Ofwel, er rest ook ons een heldere boodschap: aan de slag, niet morgen maar nu!

Drs. Mark J.W. Kempkes  
Manager Andersen Consulting

Drs. Dennis J. Steur  
Consultant Andersen Consulting

*Andersen Consulting adviseert en implementeert oplossingen op het gebied van bedrijfsvoering en informatietechnologie. De internationale missie luidt 'we help our clients create their future'. Andersen Consulting werkt wereldwijd voor klanten uit alle branches volgens het concept van Business Integration: integratie van strategie, mensen, bedrijfsprocessen en technologie. Met het bedrijfs-onderdeel Business Process Management richt Andersen Consulting zich ook op het ontwikkelen, managen en uitvoeren van complete bedrijfsprocessen voor haar klanten. De organisatie heeft meer dan 65.000 mensen in dienst in 48 landen, waarvan ruim 700 in Nederland. In 1999 bedroeg de wereldwijde omzet \$8.9 miljard.*

Homepage: [www.ac.com](http://www.ac.com)  
Homepage Government: [www.ac.com/services/government](http://www.ac.com/services/government)