



Brassersplein 2  
Postbus 5050  
2600 GB Delft

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 15 285 70 00

F +31 15 285 70 57

[info-ict@tno.nl](mailto:info-ict@tno.nl)

## **TNO-rapport**

# De rode draad van de Alliantie Vitaal Bestuur (2002-2009 en verder)

Datum	15 februari 2010
Auteur(s)	Mijke Slot, Annelieke van der Giessen en Valerie Frissen
Exemplaarnummer	
Oplage	
Aantal pagina's	71
Aantal bijlagen	2
Opdrachtgever	Alliantie Vitaal Bestuur: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Projectnaam	AVB Rode Draad Onderzoek
Projectnummer	035.33209

Alle rechten voorbehouden.

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

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

© 2009 TNO

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>4</b>
1.1	Onderzoeksvragen .....	4
1.2	Methode .....	4
1.3	Leeswijzer.....	5
1.4	Disclaimer.....	5
<b>2</b>	<b>Context AVB .....</b>	<b>6</b>
2.1	Opzet AVB .....	6
2.2	Korte historie .....	6
2.3	Opzet kennisvoorstellen.....	7
2.4	Bijeenkomsten AVB .....	8
<b>3</b>	<b>Instellingen en onderzoeksprojecten: status.....</b>	<b>9</b>
3.1	Overzicht.....	9
3.2	Status van de onderzoeksprojecten, .....	12
3.3	Deelnemende instellingen en verdeling projecten .....	13
<b>4</b>	<b>Thema's AVB 2002-2009.....</b>	<b>15</b>
4.1	Digitale Vaardigheden .....	15
4.2	E-overheidsdiensten en burgers .....	16
4.3	Innovatie in de publieke sector .....	17
4.4	Interne e-overheid; ontwikkeling, evaluatie en benchmarking .....	18
4.5	Ketensamenwerking.....	19
4.6	(Nieuwe) ICT ontwikkelingen en impact.....	20
4.7	Vertrouwen, privacy en identiteit .....	21
4.8	Themaontwikkeling over de jaren heen .....	22
4.9	De beleidsagenda .....	23
4.9.1	Digitale vaardigheden .....	23
4.9.2	E-overheidsdiensten en burgers .....	24
4.9.3	Innovatie in de publieke sector .....	24
4.9.4	Interne e-overheid; ontwikkeling, evaluatie en benchmarking .....	25
4.9.5	Ketensamenwerking.....	26
4.9.6	Nieuwe ICT ontwikkelingen en impact .....	27
4.9.7	Vertrouwen, privacy en identiteit .....	27
4.10	Witte vlekken.....	27
<b>5</b>	<b>Opbrengsten AVB 2002-2009.....</b>	<b>30</b>
5.1	Beoogde opbrengsten.....	30
5.2	Daadwerkelijke opbrengsten.....	30
5.2.1	Procesmatige opbrengsten .....	31
5.2.2	Wetenschappelijke opbrengsten.....	32
5.2.3	Beleidsmatige opbrengsten .....	33
<b>6</b>	<b>De toekomst van AVB.....</b>	<b>36</b>
6.1	Toekomstige thema's AVB .....	36
6.2	Aandachtspunten voor een toekomstig AVB.....	37
<b>7</b>	<b>Samenvattend en afsluitend .....</b>	<b>39</b>
7.1	Samenvattend.....	39

7.1.1	De rode draad: verschillende thema's.....	39
7.1.2	De opbrengsten van AVB .....	40
7.1.3	Toekomstige thema's en aandachtspunten.....	41
7.2	Het spinnen van de rode draad.....	41
7.3	Aanbevelingen .....	42
	<b>Bijlage 1: overzicht projecten en (beoogde) opbrengsten.....</b>	<b>45</b>
	<b>Bijlage 2: overzicht deelnemers onderzoek.....</b>	<b>71</b>

# 1 Inleiding

Alliantie Vitaal Bestuur (AVB) is een samenwerkingsverband tussen departementen en kennisinstellingen. Binnen de AVB wordt sinds 2002 jaarlijks een aantal onderzoeken uitgevoerd. Deze onderzoeken belichten thema's op het snijvlak van ICT, innovatie en de publieke sector. Het werkkterrein van de AVB is dynamisch en sinds 2002 aanzienlijk veranderd. In de evaluatie van het onderzoeksjaar 2008 is naar voren gekomen dat de deelnemende beleidsdepartementen behoefte hebben aan een analyse van de thema's en opbrengsten van de onderzoeken over de verschillende onderzoeksjaren heen, mogelijke witte vlekken in de thema's en een kijkje naar de toekomst van AVB. In 2009 is in het kader van deze vraag dit rode draad onderzoek opgezet en uitgevoerd door TNO.

## 1.1 Onderzoeksvragen

Dit onderzoek is een analyse van de rode draad binnen de onderzoeken uitgevoerd sinds 2002, een reflectie op de lopende thema's en opbrengsten binnen de AVB, en een beknopte verkenning naar mogelijke toekomstige onderzoeksthema's voor AVB.

De onderzoeksvragen die centraal staan in dit rapport zijn:

1. *Wat is de context waarbinnen onderzoeken van AVB worden uitgevoerd?*
2. *Wat is de status van de onderzoeken tussen 2002 en 2009?*
3. *In welke thema's kunnen de onderzoeken ingedeeld worden?*
4. *Wat is de thematische ontwikkeling van AVB door de jaren heen?*
5. *Wat zijn de opbrengsten (zowel procesmatig, wetenschappelijk als beleidsmatig) binnen de thema's?*
6. *In hoeverre hebben de onderzoeken bijgedragen aan de ontwikkeling van een beleidsthema, of de agendering van een nieuw thema?*
7. *Wat zijn mogelijke toekomstige onderzoeksthema's voor de AVB?*

## 1.2 Methode

Het onderzoek naar de rode draad binnen AVB is als volgt opgezet. Allereerst zijn, op basis van een analyse van documenten zoals onderzoeksvoorstellen, onderzoeksrapporten en verslagen van bijeenkomsten, de 35 AVB onderzoeken ingedeeld in inhoudelijke thema's. Deze zijn beschreven en vergeleken met de beleidsagenda op het gebied van ICT en overheid.

In het tweede deel van het onderzoek is onderzocht hoe de onderzoeken in de Alliantie tot stand zijn gekomen. Van een selectie projecten binnen de gedefinieerde thema's zijn korte (telefonische) interviews gehouden met onderzoekers en betrokkenen bij de beleidsdepartementen.<sup>1</sup> Tijdens de interviews is aandacht besteed aan de opbrengsten van de projecten zoals die tot nu toe zichtbaar zijn. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen wetenschappelijke en beleidsmatige opbrengsten. Ook hebben de interviews informatie opgeleverd voor een schets van de context van AVB en eventuele witte vlekken.

---

<sup>1</sup> Zie voor een overzicht van geïnterviewden Bijlage 0

Gebaseerd op activiteit 1 en activiteit 2 is in het derde deel van het onderzoek een verkenning uitgevoerd naar mogelijke toekomstige onderzoeksthema's voor de AVB. Deze verkenning is vormgegeven binnen een halfdaagse workshop met leden van de Alliantie. Gezamenlijk zijn toekomstige onderzoeksthema's verkend. Naar aanleiding van deze workshop is in het rapport een aantal concrete aanbevelingen opgenomen voor de AVB betreffende nieuwe onderzoeksthema's en de manier waarop de rode draad in de toekomst gewaarborgd kan blijven.

### **1.3 Leeswijzer**

Hoofdstuk twee gaat in op de context van AVB. Het derde hoofdstuk geeft een overzicht van de onderzoeken die zijn gestart bij AVB door de jaren heen, de status van deze onderzoeksprojecten en een overzicht van de deelnemende instellingen. Hoofdstuk vier geeft een indeling in thema's. Daarnaast worden de ontwikkelingen in de thema's door de jaren heen besproken, en vergeleken met de beleidsagenda op het gebied van overheid en ICT. Hoofdstuk vijf gaat in op de procesmatige, wetenschappelijke en beleidsmatige opbrengsten binnen de thema's. In hoofdstuk zes worden de resultaten weergegeven van de workshop die is georganiseerd over de toekomst van AVB. In het laatste hoofdstuk volgt een samenvatting van het onderzoek en worden enkele aanbevelingen gedaan.

### **1.4 Disclaimer**

TNO heeft deze analyse gebaseerd op verslagen, onderzoeksvorstellen en onderzoeksrapporten die ter beschikking zijn gesteld door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. TNO is niet verantwoordelijk voor hiaten in de analyse vanwege het ontbreken van documenten.

## 2 Context AVB

### 2.1 Opzet AVB

AVB is opgezet als een brug tussen wetenschap en beleid. Onderzoekers van universiteiten en kennisinstellingen werken binnen AVB samen met beleidsdepartementen op gedeelde thema's en kennisvragen. AVB richt zich op vragen rondom publieke dienstverlening. Daarbij is de belangrijkste doelstelling van de Alliantie de kennisuitwisseling tussen de wetenschap en de overheid op strategisch niveau en de gezamenlijke ontwikkeling van een middellange en lange termijn onderzoeksagenda. Daarbij zijn zowel kennisontwikkeling als kennisuitwisseling van belang.

De kennisuitwisseling binnen het AVB krijgt vorm door middel van het uitvoeren van kleinschalige, strategische onderzoeken, die vooral signalerend en verkennend van karakter zijn en bijeenkomsten/discussies. De samenwerking is geformaliseerd door een samenwerkingsconvenant. Bij het uitvoeren van onderzoeken brengen zowel de overheid als de instellingen zelf middelen in om het onderzoek uit te voeren (50-50). De bijdrage aan de onderzoeken geschiedt dus op gelijkwaardige basis en het is de bedoeling dat zowel de kennisinstellingen als de departementen iets aan de onderzoeken hebben.

Momenteel bestaat het samenwerkingsverband uit het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het Ministerie van Economische Zaken, het Ministerie van Financiën/Belastingdienst, de universiteiten van Delft, Rotterdam, Tilburg, Twente en Utrecht, TNO, Novay en het Rathenau Instituut. De organisatie van AVB is in handen van de AVB Procesgroep. Voorzitter van de AVB-procesgroep en AVB als geheel is Professor Arre Zuurmond (Technische Universiteit Delft). Naast de voorzitter heeft de procesgroep een secretaris en een afgevaardigde van elk departement dat verbonden is aan AVB.

### 2.2 Korte historie

Het fundament voor AVB werd gelegd rond 2000 door Arre Zuurmond en Mark Bovens in overleg met het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Zij wilden een platform creëren voor wetenschap, overheid en advieswereld rondom strategische vragen en ICT. Ten grondslag aan dit idee lag een aantal projecten waar beide onderzoekers bij betrokken waren, en een promotieproject rond ICT en overheid dat op dat moment liep bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Oorspronkelijk was het idee dat, naast overheid en wetenschap, ook adviespartijen en ICT leveranciers een rol zouden spelen in dit samenwerkingsverband, maar beperkingen op het verlenen van subsidies en opdrachten aan bedrijven bleken een belangrijk obstakel.

In 2002 is AVB officieel opgericht. Het heette toen nog Alliantie ICT & Vitaal Bestuur, en was een samenwerkingsverband tussen de Directie Informatisering van de Openbare Sector (DIOS) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Utrechtse School voor Bestuurs- en Informatiewetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht. De partijen spraken af zich bezig te houden met de concrete betekenis van ICT voor de kwaliteit van het Openbaar Bestuur in Nederland. Doel van de Alliantie was

thema's op het gebied van ICT en bestuur agenderen en exploreren om op die manier kansen en risico's van ICT in kaart te brengen. Een andere belangrijke doelstelling van AVB in de beginfase was het verbinden van hoogleraren, onderzoeksgroepen en beleidsmakers in een informeel netwerk. AVB is dus opgezet vanuit een gemeenschapsgedachte.

In eerste instantie was AVB een kleinschalige samenwerking. Alleen de Universiteit Utrecht en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties waren betrokken bij AVB. Maar deze groep breidde zich in de loop der jaren uit. In het tweede jaar werden ook Zenc en de Universiteit van Leiden betrokken bij de activiteiten. In 2004 volgde de Technische Universiteit Delft en in 2005 de Universiteit Twente en de Erasmus Universiteit. Later sloten ook (gedeeltelijk) commerciële onderzoeksinstituten als TNO en Novay zich aan bij AVB. Ook aan de kant van de departementen werd er uitgebreid. In 2006 ging het Ministerie van Economische Zaken officieel deelnemen aan de Alliantie en vanaf 2007 is ook de Belastingdienst partner geworden. Eerst werd AVB binnen het automatiseringscentrum van de Belastingdienst opgepakt. In 2009 is deze betrokkenheid overgegaan naar het Ministerie van Financiën, DG Belastingdienst. Met het toetreden van twee nieuwe departementen, is het budget van AVB aanzienlijk verhoogd.

### 2.3 Opzet kennisvoorstellen

De opzet van AVB is kort cyclisch: elk jaar worden er thema's gedefinieerd, onderzoeksvoorstellen geschreven en onderzoeksprojecten opgestart. Deze projecten hebben een looptijd tussen de 10 en 11 maanden. Binnen een termijn van een onderzoeksjaar moeten deze onderzoeken in principe zijn afgerond.

AVB kan grofweg worden ingedeeld in drie fasen; een beginfase die gekarakteriseerd kan worden als kleinschalig, een tussenfase waarbij door de uitbreiding van AVB meer structuur werd aangebracht, en een derde fase waarbij een strakkere processturing is opgezet.

*Beginfase:* in de beginjaren was AVB nog klein en bestond door deze kleinschaligheid minder noodzaak voor een gestructureerd proces voor het definiëren van thema's en onderzoeksopzetten. In overleg werden onderzoeksvoorstellen gedefinieerd. De onderzoekers en deelnemers vanuit de departementen kwamen elk jaar bij elkaar en bespraken mogelijke nieuwe onderzoeken. Toen AVB groter werd, werd ook de behoefte aan een duidelijke structuur groter.

*Tussenfase:* AVB werd, met de toetreding van nieuwe kennis- en beleidspartners, complexer. In 2006 is daarom een structuur geïntroduceerd waarbij zowel beleidsmakers als wetenschappers vragen opstelden voor onderzoek. In een bijeenkomst met leden van de Alliantie werd vervolgens gekeken welke vragen met elkaar in verband gebracht zouden kunnen worden. Elk lid van de Alliantie (zowel onderzoeksinstituten als departementen) had een bepaald aantal stemmen te verdelen. De onderzoeken met de meeste stemmen werden vervolgens uit de lijst geselecteerd en opgestart door de betreffende onderzoeksinstituten. Direct werden al middagen georganiseerd om over het onderzoek dat werd uitgevoerd te discussiëren.

*Nieuwe fase:* in 2009 is, deels op basis van de uitkomsten van een zelfevaluatie in 2008, de opzet voor het definiëren van kennisvoorstellen gewijzigd.<sup>2</sup> Hieronder volgt een beknopt overzicht van de procedure sinds 2009:

1. Als eerste stap in het onderzoeksproces worden door zowel beleidsdepartementen als kennisinstellingen gezamenlijk kennisvragen opgesteld.
2. Tijdens een strategische sessie met hoogleraren (universiteiten) en managers (beleidsdepartementen) worden de AVB thema's vastgesteld. Hierbij worden de ingediende kennisvragen geclusterd tot strategische thema's.
3. Onderzoekspartners dienen vervolgens globale onderzoeksvoorstellen in en vormen daarbij strategische allianties met elkaar.
4. Tijdens een BOTS (Benen-Op-Tafel-Sessie) worden de voorstellen toegelicht en beoordeeld door de beleidspartners.
5. De geselecteerde voorstellen worden binnen drie weken uitgewerkt tot een compleet voorstel.
6. Als de voorstellen zijn becommentarieerd door de AVB Procesgroep en goedgekeurd door de begeleidingscommissie, kan het onderzoek beginnen. De looptijd van een onderzoek is elk jaar van mei tot november.

Elk onderzoek wordt ondersteund door een begeleidingscommissie waarin afgevaardigden zitten van de departementen en andere onderzoekers. Sinds 2009 komen begeleidingscommissies minimaal drie keer bij elkaar; de eerste keer om het onderzoeksvoorstel te bespreken en goed te keuren, de tweede keer halverwege het onderzoek om de voortgang te bespreken en de derde en laatste keer om het concept eindrapport te bespreken.

## **2.4 Bijeenkomsten AVB**

Binnen AVB worden, naast de bijeenkomsten van onderzoekers en begeleidingscommissies, verschillende soorten bijeenkomsten georganiseerd; de zogenaamde Benen-Op-Tafel-Sessies (BOTS), haardvuursessies (extern gericht) en workshops waarin op een informele wijze met elkaar wordt gediscussieerd over actuele strategische thema's. De AVB procesgroep neemt het initiatief voor deze sessies. Binnen de BOTS sessies worden onderzoeksresultaten van AVB onderzoeken intern besproken. Een of meerdere onderzoekers bespreken hun werk, gevolgd door discussie en reflectie. Tijdens de haardvuursessies worden ook externe partijen uitgenodigd en worden de onderzoeken die zijn uitgevoerd binnen AVB getoetst aan de praktijk. Ook worden soms externe sprekers uitgenodigd.

---

<sup>2</sup> Deze nieuwe procedure is vastgelegd in het document 'Alliantie Vitaal Bestuur. Doelstelling, organisatie en proces' uit oktober 2009.



### 3 Instellingen en onderzoeksprojecten: status

In dit hoofdstuk worden drie overzichten gegeven. Het eerste overzicht toont per jaar de gestarte onderzoeken en de onderzoeksinstelling die dit onderzoek heeft uitgevoerd of aan het uitvoeren is. Het tweede overzicht geeft de status van de onderzoeken weer; het aantal afgeronde onderzoeken en de tijd die gemiddeld met de onderzoeken is gemoeid. Het derde overzicht toont de kennisinstellingen die hebben deelgenomen aan de AVB en in welk jaar zij onderzoeken hebben uitgevoerd.

#### 3.1 Overzicht

In acht jaar AVB zijn 35 onderzoeken gestart. In onderstaande tabel (Tabel 1) worden deze onderzoeken weergegeven.

<b>OVERZICHT ONDERZOEKEN AVB 2002-2009</b>		
<b>2009</b>		
1.	Vertrouwen in de identiteitsinfrastructuur	UvT, TNO, UT
2.	Vertrouwen in hybride ketens	UvT, TNO
3.	Benchmarking vanuit gebruikersperspectief	UT
<b>2008</b>		
4.	Co-creatie door web 2.0	UU, EUR, Novay
5.	Gedeelde identiteiten	UvT
6.	Scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten	UT
7.	Digitale vaardigheden ambtenaren	UT
8.	E-dienstverlening aan de burger (informatiebeleid)	TNO
9.	Validatie disruptieve crowdsourcing strategieën	TNO
10.	Administratieve lastenreductie in de praktijk	UT
<b>2007</b>		
11.	Verantwoordelijkheden en processen van ketensamenwerking: een kwalitatief onderzoek naar beelden van betrokkenen over samenwerken met andere overheden	UT
12.	Orchestratie van ketens: techniek, bestuur en organisatie	TUDeft
13.	Kwaliteit van gegevens in ketensamenwerking	TUDeft
14.	Doelgroepdenken uit de kinderschoenen? De overheid en segmentatie naar doelgroepen bij communicatie en (elektronische) dienstverlening	UT
15.	The use of privacy enhancing aspects op biometrics	UvT
16.	Juridische aspecten van geo-informatie. Een inventarisatie van juridische mogelijkheden, barrières en randvoorwaarden voor het gebruik	UvT

	van geo-informatie door de overheid, en meer in het bijzonder geo-locatiediensten	
17.	Digitale vaardigheden van Nederlandse burgers. Een prestatiemeting van operationele, formele, informatie en strategische vaardigheden bij het gebruik van overheidswebsites	UT
<b>2006</b>		
18.	RU Experienced? Leren van experimenten in het openbaar bestuur	UvL
19.	De kiezende burger en het nieuwe zorgstelsel. De invloed van leeftijd, geslacht en opleiding op het gebruik van oude en nieuwe media als informatiebron	UU
20.	The transformation of government organizations. A theoretical and empirical exploration	UvL, Zenc
21.	Architectuurontwikkeling in ketens als arena. Over het smeden van ketens in de publieke sfeer.	EUR
22.	Gebruik van Nederlandse elektronische overheidsdiensten in 2006. Een enquête naar motieven en gedrag van burgers	UT
<b>2005</b>		
23.	Toezicht 2.0. Onderzoek naar toezicht, transparantie, burgers en compliance in het informatietijdperk.	UU, EUR
24.	Diffusie en adoptie van innovaties in de publieke sector	EUR
25.	Adaptief vermogen en architectuurontwikkeling in ketens en netwerken. Over het smeden van flexibele ketens en netwerken.	EUR
26.	Van aanbod naar vraag, tijd voor een perspectiefwisseling. Verkennend onderzoek naar het gebruik van elektronische overheidsdiensten door burgers in Nederland, 2005	UT
27.	Innovatie aan het werk. Onderzoek op locatie naar succes- en faalfactoren van innovatieprojecten bij Nederlandse gemeenten vanuit een multi-actor perspectief.	UU
<b>2004</b>		
28.	Waardegevoelig ontwerp en de automatiserende overheid: het voorbeeld van identiteitsinfrastructuur	TU Delft
29.	Under the radar. Innovation in service delivery networks	UvL
<b>2003</b>		
30.	INK@ICT. Verslag van de ontwikkeling van de I-scan gebaseerd op het INK-managementmodel	UU, Zenc
31.	Handleiding positiebepaling op het gebied van Informatievoorziening en ICT. Publieke sector.	Zenc

32.	Ex-ante beleidsevaluatie van elektronische publieke dienstverlening.	UU
33.	Netwerken in de schaduw van hiërarchie. Rapport over het gebruik van e-mail binnen de overheid en de effecten hiervan op de organisatie en de werkbeleving van ambtenaren	UU
<b>2002</b>		
34.	Vreemde ogen dwingen. De betekenis van internet voor maatschappelijke controle in de publieke sector	UU
35.	Renovatie van de rechtsstaat. Vijf casus over de invloed van ICT op democratie en recht	UU
	UU = Universiteit Utrecht UvL = Universiteit van Leiden TUDelft – Technische Universiteit Delft UT = Universiteit Twente EUR = Erasmus Universiteit Rotterdam UvT = Universiteit van Tilburg	

Tabel 1: Overzicht onderzoeken AVB 2002-2009

Uit deze lijst wordt duidelijk dat er gedurende zeven jaar een grote variëteit aan onderwerpen aan bod is gekomen. Om het inzicht in de onderwerpen van AVB te vergroten, is van elk onderzoek een aantal trefwoorden genoteerd. Deze trefwoorden zijn opgesteld aan de hand van de titel van het onderzoek, de onderzoeksopzet of de managementsamenvatting aan het begin van het onderzoeksrapport. In Figuur 1 is een tagcloud weergegeven van de belangrijkste trefwoorden binnen de onderzoeken.<sup>3</sup> Hoe groter het trefwoord, hoe vaker het onderwerp voorkomt in de totale groep AVB onderzoeken.



Figuur 1: Tagcloud trefwoorden AVB onderzoeken

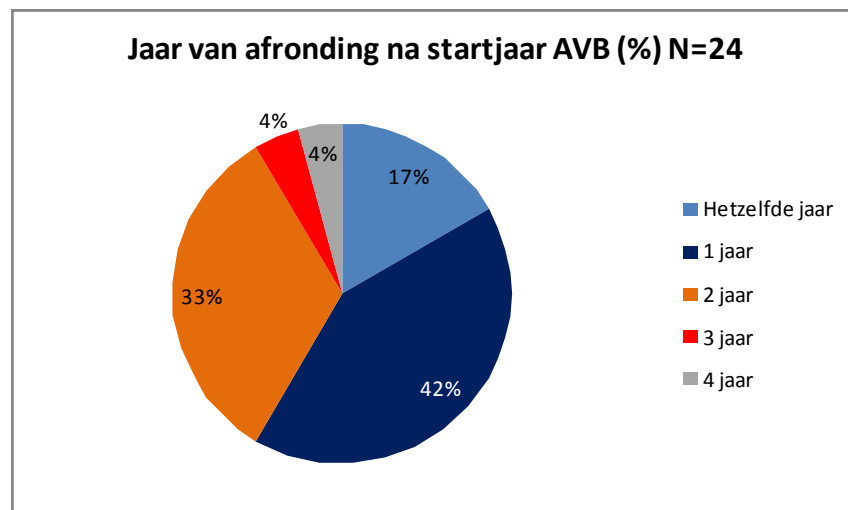
<sup>3</sup> Alle tagclouds in dit rapport zijn gegenereerd door Wordle (<http://wordle.net>)

Burgers zijn een belangrijk onderwerp in veel onderzoeken die zijn uitgevoerd binnen AVB. Aangezien het algemene thema van AVB publieke dienstverlening is, is dat niet vreemd. Ook de publieke sector, overheid, specifiek e-overheid, overheidsinstanties en elektronische dienstverlening spelen een rol in de onderzoeken. Daarnaast komt een aantal onderwerpen naar voren die bepaalde onderzoeken typeren, zoals Web 2.0, InAxis, vertrouwen, innovatie, ketensamenwerking, digitale vaardigheden en architectuur.

### 3.2 Status van de onderzoeksprojecten,

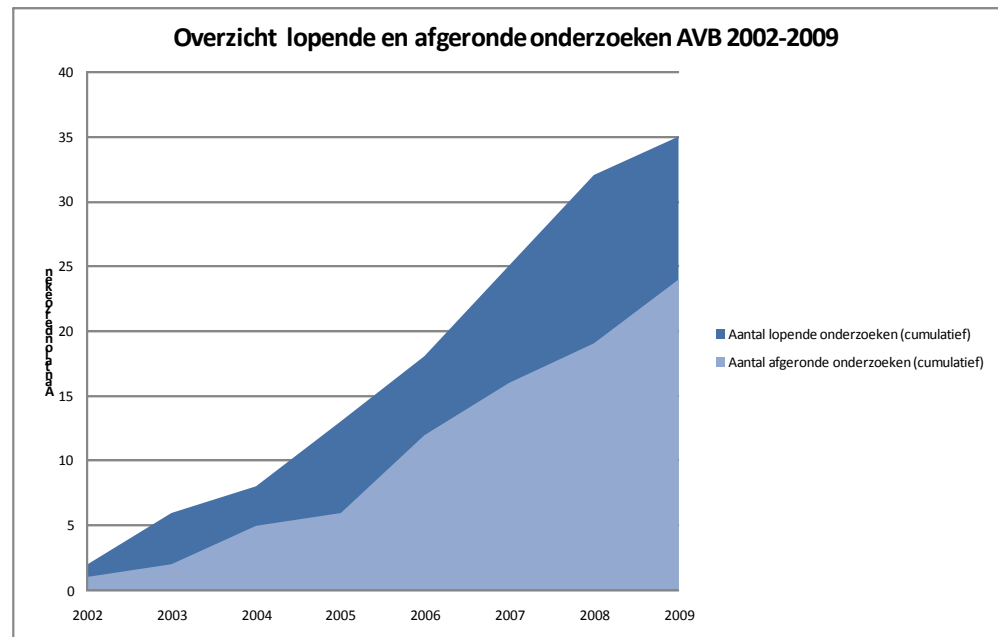
Zoals is aangegeven in het vorige hoofdstuk, is de verwachte doorlooptijd van AVB onderzoeken (inclusief het definiëren van thema's, onderzoeksvoorstellen en het uitvoeren van het onderzoek) tussen de 10 en 11 maanden. In principe zouden onderzoeken dus hetzelfde jaar afgerond moeten zijn als ze gestart worden. Dat is zeker van belang wanneer onderzoeken beleidsondersteunend van aard zijn. Als de publicatiedata van de eindrapportages worden vergeleken met het jaar van subsidieverstrekking, blijkt dat dit slechts het geval is bij 17 procent van de afgeronde onderzoeken tot nu toe. Bijna 60 procent van de onderzoeken wordt of hetzelfde jaar, of het jaar volgend op het startjaar afgerond.

Van de 35 onderzoeksprojecten die de afgelopen zeven jaar zijn opgestart binnen AVB zijn er in november 2009 24 afgerond (69 procent). Hier is een definitief onderzoeksrapport van verschenen. Van deze 24 zijn er 4 onderzoeken in hetzelfde jaar afgerond als ze gestart zijn. Negen onderzoeken zijn het jaar nadat ze zijn gestart afgerond, acht twee jaar na het startjaar, een onderzoek na drie jaar en een onderzoek pas na vier jaar na het startjaar. Zie voor een overzicht van deze percentages Figuur 2.



Figuur 2: Jaar van afronding na startjaar AVB (% van afgeronde onderzoeken)

Van de tien nog lopende onderzoeken, zijn er twee gestart in 2007, zes in 2008 en ook de drie onderzoeken die dit jaar gestart zijn vallen hier onder. In Figuur 3 wordt een cumulatief overzicht gegeven van de lopende en afgeronde onderzoeken binnen AVB over de jaren heen.

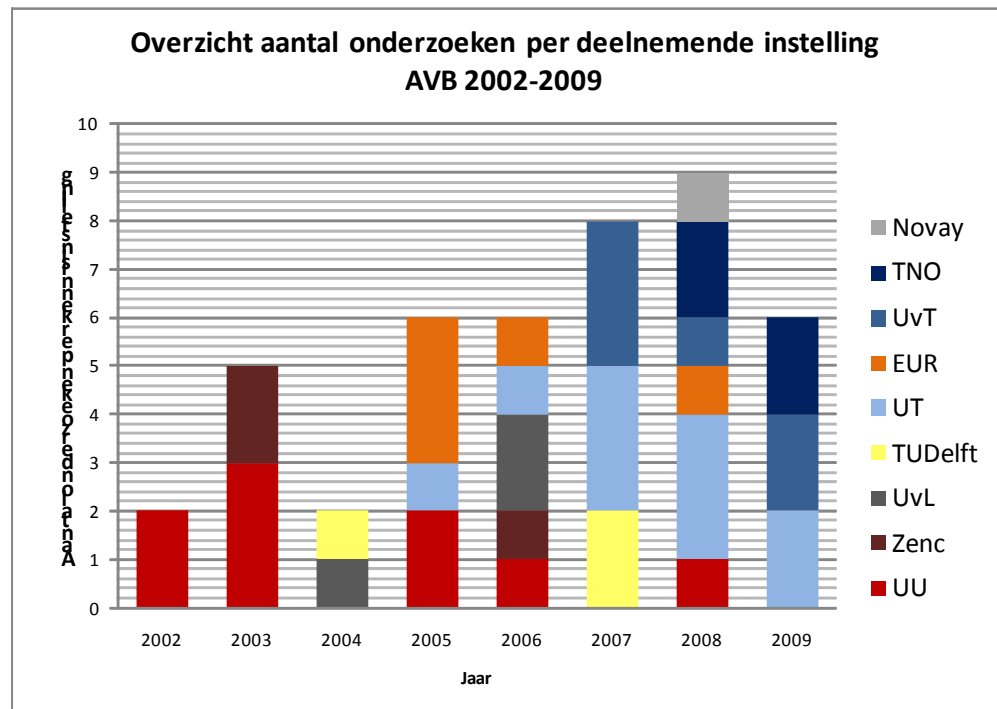


Figuur 3: Cumulatief overzicht lopende en afgeronde onderzoeken over de jaren heen

### 3.3 Deelnemende instellingen en verdeling projecten

In Figuur 4 wordt een overzicht gegeven van het aandeel van de verschillende onderzoeksinstituten binnen AVB. Hieruit wordt duidelijk dat in de loop der jaren de diversiteit binnen AVB is toegenomen. Hierbij moet opgemerkt worden dat gedurende een aantal jaren onderzoeksinstituten hebben samengewerkt op projecten. In deze figuur zijn deze samenwerkingsverbanden niet te onderscheiden, omdat alle bijdragen van de instellingen apart zijn geteld. In 2003 werkte de Universiteit Utrecht samen met Zenc. In 2006 werkte Zenc samen met de Universiteit van Leiden. In 2008 hebben de Universiteit Utrecht, de Erasmus Universiteit Rotterdam en Novay samengewerkt aan een onderzoek. En in 2009, in de nieuwe constellatie binnen AVB werken de Universiteit van Tilburg, TNO en de Universiteit Twente samen aan een project en doen de Universiteit van Tilburg en TNO ook nog een project samen. De Universiteit Twente doet in dit jaar ook een onderzoek apart.

Naast de constatering dat de variëteit binnen AVB is toegenomen, is ook goed te zien dat de aanwezigheid van bepaalde kennispartijen niet altijd gelijk verdeeld is over de jaren. Zo heeft de Universiteit Utrecht vooral in de beginjaren van AVB veel onderzoeken uitgevoerd, en is de Universiteit Twente vanaf 2005 een steeds belangrijkere rol gaan spelen. De Universiteit van Tilburg is vanaf 2007 elk jaar actief en ook TNO heeft de afgelopen twee jaar een aantal onderzoeken uitgevoerd in het kader van AVB. De Erasmus Universiteit Rotterdam, TU Delft en de Universiteit van Leiden hebben door de jaren heen af en toe onderzoeken uitgevoerd.



Figuur 4: Overzicht aantal onderzoeken per deelnemende kennisinstelling binnen AVB 2002-2009

## 4 Thema's AVB 2002-2009

Gebaseerd op de omschrijvingen van de onderzoeken in de onderzoeksopzetten en de informatie uit de onderzoeksrapporten en trefwoorden die aan de onderzoeken gekoppeld zijn, zijn grotere thema's gedefinieerd waaronder de afzonderlijke onderzoeksprojecten gegroepeerd kunnen worden. De onderzoeken binnen AVB zijn ingedeeld in zeven thema's:

1. Digitale Vaardigheden
2. E-overheidsdiensten en burgers
3. Innovatie in de publieke sector
4. Interne e-overheid; ontwikkeling, evaluatie en benchmarking
5. Ketensamenwerking
6. Nieuwe ICT ontwikkelingen en impact
7. Vertrouwen, privacy en identiteit

In dit hoofdstuk worden de thema's uiteengezet en wordt weergegeven welke onderzoeken onder deze thema's vallen. Om een indruk te geven van de inhoud van een thema, wordt bij elk thema een tagcloud weergegeven gegenereerd door woorden in de onderzoeksomschrijving, de onderzoeksvraag en de trefwoorden toegekend aan de onderzoeken. Daarnaast wordt per thema vermeld welke onderzoeksinstellingen daarbinnen actief zijn. In het volgende hoofdstuk worden de thema's bekeken over de jaren heen, en worden ze gerelateerd aan thema's op de beleidsagenda.

### 4.1 Digitale Vaardigheden

Voor het optimaal benutten van de mogelijkheden van ICT binnen het (elektronische) overheidsdomein is het noodzakelijk dat zowel burgers als bestuurders en ambtenaren beschikken over voldoende digitale vaardigheden. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen verschillende vormen van digitale vaardigheden, zoals operationele vaardigheden, formele vaardigheden, informatie vaardigheden en strategische vaardigheden.<sup>4</sup> Binnen het thema digitale vaardigheden gaat het bij AVB voornamelijk over het meten ervan.



Figuur 5: Tagcloud thema 1

<sup>4</sup> <http://www.utwente.nl/nieuws/2009/maart/Zelftest%20Digitale%20Vaardigheden.doc/>

Nr.	Titel	Instelling	Jaar
7	Digitale vaardigheden ambtenaren	UT	2008
17	Digitale vaardigheden van Nederlandse burgers. Een prestatiemeting van operationele, formele, informatie en strategische vaardigheden bij het gebruik van overheidswebsites	UT	2007

Tabel 2: Onderzoeken uitgevoerd onder het thema Digitale Vaardigheden

Digitale vaardigheden is een relatief klein thema. Er zijn twee onderzoeken uitgevoerd die zich op dit thema richten, beiden door de Universiteit Twente. De eerste richtte zich op de digitale vaardigheden van burgers en de tweede op de vaardigheden van ambtenaren. De vaardigheden van deze twee groepen zijn gemeten door middel van een prestatiemeting.

#### 4.2 E-overheidsdiensten en burgers

Bij het tweede thema, E-overheidsdiensten en burgers, staat de dienstverlening van de overheid met behulp van ICT centraal. De onderzoeken die worden uitgevoerd onder dit thema, belichten dit onderwerp vanuit verschillende perspectieven. Niet alleen wordt gekeken naar de institutionele omgeving van de dienstverlening en de manier waarop de overheid bij de dienstverlening onderscheid kan maken tussen verschillende doelgroepen. Binnen dit thema wordt, zoals duidelijk naar voren komt uit Figuur 6, voornamelijk aandacht besteed aan de burger en het gebruik van deze elektronische overheidsdiensten. Er wordt binnen de onderzoeken aandacht besteed aan het (keuze)gedrag van burgers en de manier waarop ze deze diensten gebruiken.



Figuur 6: Tagcloud thema 2



Nr.	Titel	Instelling	Jaar
8	E-dienstverlening aan de burger (informatiebeleid)	TNO	2008
14	Doelgroepdenken uit de kinderschoenen? De overheid en segmentatie naar doelgroepen bij communicatie en (elektronische) dienstverlening	UT	2007
19	De kiezende burger en het nieuwe zorgstelsel. De invloed van leeftijd, geslacht en opleiding op het gebruik van oude en nieuwe media als informatiebron	UU	2006
22	Gebruik van Nederlandse elektronische overheidsdiensten in 2006. Een enquête naar motieven en gedrag van burgers	UT	2006
26	Van aanbod naar vraag, tijd voor een perspectiefwisseling. Verkennend onderzoek naar het gebruik van elektronische overheidsdiensten door burgers in Nederland, 2005	UT	2005

Tabel 3: Onderzoeken uitgevoerd onder het thema E-overheidsdiensten en burgers

Binnen dit tweede thema zijn vijf onderzoeken uitgevoerd, drie door de Universiteit Twente, een door de Universiteit Utrecht en een door TNO.

### 4.3 Innovatie in de publieke sector

Het derde thema gaat over (het proces van) innovatie in de publieke sector. Figuur 7 laat zien dat het binnen dit thema voornamelijk gaat om de diffusie en adoptie van innovaties, factoren die (het succes van) innovaties beïnvloeden en de mechanismen van innovatie binnen organisaties in de publieke sector. De onderzoeken binnen dit thema genereren inzichten in hoe innovaties tot stand komen.



Figuur 7: Tagcloud thema 3

Nr.	Titel	Instelling	Jaar
24	Diffusie en adoptie van innovaties in de publieke sector	EUR	2005
27	Innovatie aan het werk. Onderzoek op locatie naar succes- en faalfactoren van innovatieprojecten bij Nederlandse gemeenten vanuit een multi-actor perspectief.	UU	2005
29	Under the radar. Innovation in service delivery networks	UvL	2004

Tabel 4: Onderzoeken uitgevoerd onder het thema Innovatie in de publieke sector

Er zijn drie onderzoeken uitgevoerd die vallen onder dit thema, een door de Erasmus Universiteit Rotterdam, een door de Universiteit Utrecht en een door de Universiteit van Leiden.

#### 4.4 Interne e-overheid; ontwikkeling, evaluatie en benchmarking

Een flink aantal onderzoeken is samen te brengen onder het thema Interne e-overheid. Hierbij wordt vooral gekeken naar ontwikkeling, evaluatie en benchmarking van interne e-overheidsprocessen. Ook hier is, zoals Figuur 8 laat zien, een aantal verschillende onderwerpen onder te brengen. De meeste onderzoeken binnen dit thema zijn toegepast van aard. Zo zijn er twee onderzoeken gedaan naar benchmarks en de criteria die daarvoor worden gebruikt door de overheid. Een ander praktisch onderzoek is de ontwikkeling van de I-Scan; een instrument waarbij organisaties hun informatievoorziening in kaart kunnen brengen en zo hun dienstverlening kunnen verbeteren. Onder dit thema vallen verder een onderzoek naar de rol van intermediaire dienstverleners in de toekomst, administratieve lastenvermindering, analyse van succes- en faalfactoren bij InAxis experimenten en focusgroepen als instrument voor interactieve beleidsvorming en verbetering van dienstverlening. Een onderzoek met iets minder directe beleidsrelevantie is het onderzoek naar het gebruik van e-mail binnen de overheid en de effecten daarvan.



Figuur 8: Tagcloud thema 4

Nr.	Titel	Instelling	Jaar
3	Benchmarking vanuit gebruikersperspectief	UT	2009
6	Scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten	UT	2008
10	Administratieve lastenreductie in de praktijk	UT	2008
18	RU Experienced? Leren van experimenten in het openbaar bestuur	UvL	2006
20	The transformation of government organizations. A theoretical and empirical exploration	UvL	2006
30	INK@ICT. Verslag van de ontwikkeling van de I-scan gebaseerd op het INK-managementmodel	UU, UvL	2003
31	Handleiding positiebepaling op het gebied van Informatievoorziening en ICT. Publieke sector.	UvL	2003
32	Ex-ante beleidsevaluatie van elektronische publieke dienstverlening.	UU	2003
33	Netwerken in de schaduw van hiërarchie. Rapport over het gebruik van e-mail binnen de overheid en de effecten hiervan op de organisatie en de werkbeleving van ambtenaren	UU	2003

Tabel 5: Onderzoeken uitgevoerd onder het thema Internet e-overheid

Interne e-overheid is een groot thema binnen AVB. Er zijn in de loop der jaren negen onderzoeken onder dit thema uitgevoerd door drie onderzoeksinstituten. De eerste onderzoeken werden uitgevoerd onder de vlag van de Universiteit Utrecht, vervolgens zijn er binnen dit thema enkele onderzoeken uitgevoerd door de Universiteit van Leiden. De afgelopen jaren is het de Universiteit Twente geweest die onderzoeken heeft uitgevoerd die binnen dit thema passen.

#### 4.5 Ketensamenwerking

Het vijfde thema dat is gedefinieerd heeft een gerichte, praktische scope en gaat over ketensamenwerking. Door middel van het samenstellen van ketens, kunnen processen binnen overheidsorganisaties efficiënter en makkelijker geregeld worden. Figuur 9 laat zien dat de onderzoeken gericht zijn op processen, de architectuur van ketens, en de effectiviteit van ketensamenwerking en de kwaliteit van gegevens in ketensamenwerking.



Figuur 9: Tagcloud thema 5

Nr.	Titel	Instelling	Jaar
11	Verantwoordelijkheden en processen van ketensamenwerking: een kwalitatief onderzoek naar beelden van betrokkenen over samenwerken met andere overheden	UT	2007
12	Orchestratie van ketens: techniek, bestuur en organisatie	TU Delft	2007
13	Kwaliteit van gegevens in ketensamenwerking	TU Delft	2007
21	Architectuurontwikkeling in ketens als arena. Over het smeden van ketens in de publieke sfeer.	EUR	2006
25	Adaptief vermogen en architectuurontwikkeling in ketens en netwerken. Over het smeden van flexibele ketens en netwerken	EUR	2005

Tabel 6: Onderzoeken uitgevoerd onder het thema Ketensamenwerking

Tussen 2005 en 2007 zijn vijf onderzoeken uitgevoerd op het thema Ketensamenwerking. Zowel de Erasmus Universiteit Rotterdam als de Technische Universiteit Delft en de Universiteit Twente hebben een bijdrage geleverd aan deze onderzoeken.

#### 4.6 (Nieuwe) ICT ontwikkelingen en impact

Een zesde thema is minder toegepast van karakter en gaat over (nieuwe) ict ontwikkelingen en impact. Wat voor impact hebben ICT ontwikkelingen zoals social computing, crowdsourcing, web 2.0 en internet op de democratische rechtsstaat? De onderzoeken die zijn uitgevoerd beschrijven meer algemene ICT ontwikkelingen in de context van de overheid.



Figuur 10: Tagcloud thema 6

Nr.	Titel	Instelling	Jaar
4	Co-creatie door web 2.0	UU, EUR, Novay	2008
9	Validatie disruptieve crowdsourcing strategieën	TNO	2008
23	Toezicht 2.0. Onderzoek naar toezicht, transparantie, burgers en compliance in het informatietijdperk.	UU, EUR	2005
34	Vreemde ogen dwingen. De betekenis van internet voor maatschappelijke controle in de publieke sector	UU	2002
35	Renovatie van de rechtsstaat. Vijf casus over de invloed van ICT op democratie en recht	UU	2002

Tabel 7: Onderzoeken uitgevoerd onder het thema Nieuwe ICT ontwikkelingen en impact

Binnen dit thema zijn vijf onderzoeken ondergebracht. De Universiteit Utrecht heeft de meeste onderzoeken op dit thema uitgevoerd. Ook de Erasmus Universiteit Rotterdam, TNO en Novay hebben een bijdrage geleverd aan dit thema.

#### 4.7 Vertrouwen, privacy en identiteit

Het laatste thema dat is gedefinieerd gaat over vertrouwen, privacy en identiteit. Het toegenomen gebruik van elektronische overheidsdiensten en informatie en dataopslag heeft consequenties voor privacy(beleving), het vertrouwen van de burger in de overheid en de identiteit van burgers. De onderzoeken zijn gericht op security of juridische issues en geven barrières en randvoorwaarden aan voor het inzetten van bijvoorbeeld nieuwe methoden van dataverzameling in opslag (bijvoorbeeld geo-informatie en biometrie), en het effect op identiteitsinfrastructuren en vertrouwen.



Figuur 11: Tagcloud thema 7

Nr.	Titel	Instelling	Jaar
1	Vertrouwen in de identiteitsinfrastructuur	UvT, TNO, UT	2009
2	Vertrouwen in hybride ketens	UvT, TNO	2009
5	Gedeelde identiteiten	UvT	2008
15	The use of privacy enhancing aspects op biometrics	UvT	2007
16	Juridische aspecten van geo-informatie. Een inventarisatie van juridische mogelijkheden, barrières en randvoorwaarden voor het gebruik van geo-informatie door de overheid, en meer in het bijzonder geo-locatiediensten	UvT	2007
28	Waardegevoelig ontwerp en de automatiserende overheid: het voorbeeld van identiteitsinfrastructuur	TU Delft	2004

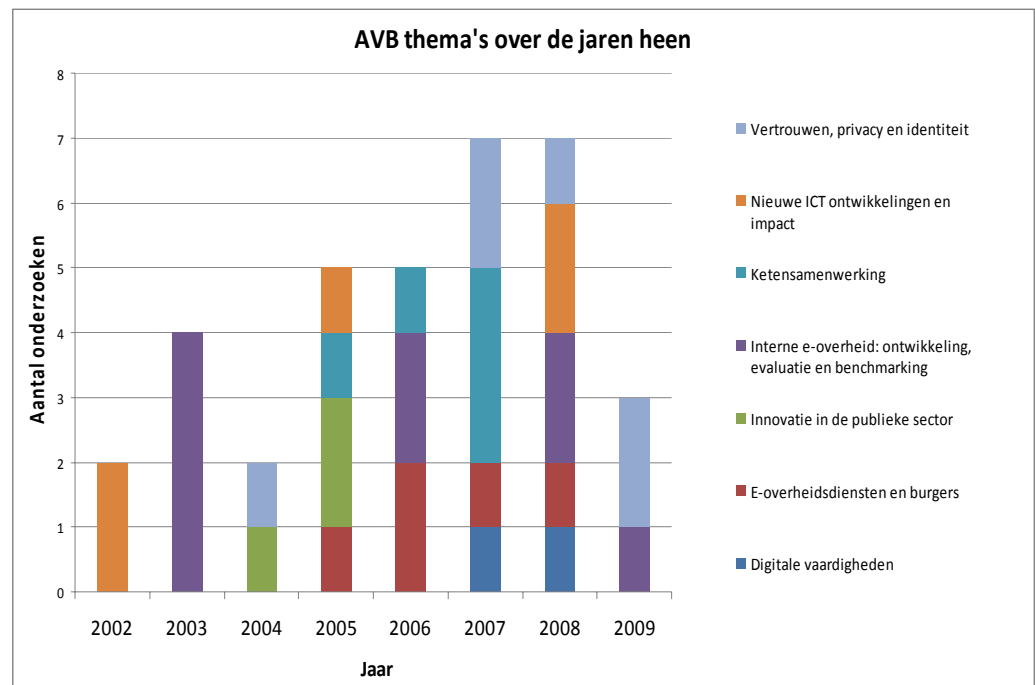
Tabel 8: Onderzoeken uitgevoerd onder het thema Vertrouwen, privacy en identiteit

Binnen dit thema zijn zes onderzoeken uitgevoerd. Met name de Universiteit van Tilburg heeft veel onderzoeken die zijn onder te brengen binnen dit thema. Ook de Technische Universiteit Delft, TNO en de Universiteit Twente hebben een bijdrage geleverd aan dit thema.

#### 4.8 Themaontwikkeling over de jaren heen

Figuur 12 laat de AVB thema's over de jaren heen zien. In het eerste jaar van AVB was er vooral aandacht voor nieuwe ICT ontwikkelingen en impact, een strategisch thema, waarin grotere ontwikkelingen werden geschetst en werd gekeken hoe de democratie door deze ontwikkelingen beïnvloed werd. Dit thema keerde af en toe terug op de AVB agenda, bijvoorbeeld in 2005 en in 2008. In 2003 verschoof de focus van AVB naar interne e-overheid; ontwikkeling, evaluatie en benchmarking. Dit thema had een meer korte-termijn beleidsrelevantie. Ook dit thema kwam door de jaren heen regelmatig terug, bijvoorbeeld in 2006, 2008 en 2009.

In 2004 kwam het thema innovatie in de publieke sector op. Dit thema stond in 2004 en 2005 op de agenda, maar verdween daarna. Ook werd een eerste onderzoek uitgevoerd op het gebied van vertrouwen, privacy en identiteit. Dit thema kwam vooral vanaf 2007 duidelijker op de AVB agenda.



Figuur 12: AVB thema's over de jaren heen

Uit Figuur 12 wordt duidelijk dat de thematiek binnen AVB in 2005 gevarieerder werd: de onderzoeken zijn onder te brengen onder vier verschillende thema's. E-overheidsdiensten en burgers is een thema waar van 2005 tot 2008 onderzoeken onder vallen. Ook was 2005 het eerste jaar waarin binnen AVB aandacht kwam voor ketensamenwerking. Dit thema kreeg ook aandacht in 2006, en in 2007 lag binnen AVB zelfs de nadruk op ketensamenwerking.

In 2006 lag de nadruk op de thema's e-overheidsdiensten en burgers en interne e-overheid. Daarnaast was er nog steeds aandacht voor ketensamenwerking.

Ketensamenwerking was in 2007 het grootste thema binnen AVB. Het was tevens het laatste jaar dat dit thema op de agenda stond. Vanaf dat jaar werd het thema vertrouwen,

privacy en identiteit weer belangrijker. In 2007 was daarnaast het thema digitale vaardigheden nieuw. Ook in 2008 is er onderzoek op dat thema uitgevoerd.

2008 is het meest diverse jaar; de onderzoeken zijn in te delen in vijf verschillende thema's. Alleen ketensamenwerking en innovatie in de publieke sector zijn geen thema's in 2008.

In 2009 is er meer focus gekomen in AVB. Na een interne evaluatie is het proces binnen AVB strakker vastgelegd. Met name de themabepaling vanuit departementen en kennisinstellingen is meer in detail geregeld. Vanuit de beleidsdepartementen zijn twee thema's gedefinieerd: innovatie & samenwerking (Organisatie en bestuur van de publieke sector) en regels & vertrouwen. Het eerste thema sluit aan bij het algemene AVB thema Interne e-overheid, het tweede bij Vertrouwen, privacy en identiteit.

## 4.9 De beleidsagenda

Sinds de grootschalige verspreiding en het toegenomen gebruik van computers en internet, heeft de Nederlandse overheid ICT ingezet om sneller en efficiënter te werken, processen beter te organiseren en burgers meer bij de overheid te betrekken. Sinds begin jaren negentig is een aantal belangrijke (inter)departementale notities, nota's en agenda's verschenen die gaan over de overheid en ICT. Nederland was in 1994 een van de eerste Europese landen die een nationaal ICT-programma introduceerde: het Nationaal Programma Elektronische Snelwegen. Dit actieprogramma was geïnitieerd door het Ministerie van Economische Zaken, en probeerde een kader uiteen te zetten voor de ontwikkeling van Nederland tot koploper in Europa op ICT gebied. Dit streven werd door de jaren heen telkens bekrachtigd, bijvoorbeeld door het onderschrijven van de Lissabon 2010 doelstellingen (vastgesteld in 2000). Nederland wil voorop lopen in Europa en de wereld op het gebied van ICT ontwikkelingen, en besteed daar in de beleidsagenda dan ook aandacht aan.<sup>5</sup> Het voert voor deze rapportage te ver alle beleidsstukken te noemen en te bespreken, op hoofdlijnen zullen de thema's uit een selectie van beleidsstukken worden gerelateerd aan de thema's binnen AVB.

### 4.9.1 *Digitale vaardigheden*

Bij alle betrokken Ministeries staat het thema digitale vaardigheden al enige tijd op de agenda. In 1999 werden toegang en vaardigheid in de interdepartementale nota Digitale Delta genoemd als een van de vijf pijlers van de ICT-basis van Nederland. Toegang tot en vaardigheid in ICT werden daarbij belangrijk gevonden vanuit maatschappelijk, economisch en democratisch oogpunt. Ook in de Vervolg Rijksbrede ICT-Agenda 2006-2007 Acties voor 'Nederland in Verbinding' stond eVaardigheden als ambitie op het programma: burgers en bedrijven moesten de competenties hebben die pasten bij de netwerksamenleving. In 2007 werd digitale vaardigheden een thema binnen AVB.

Het thema digitale vaardigheden bleef gedurende de jaren relevant. In de ICT Agenda 2008-2011 'De gebruiker centraal in de digitale dienstenmaatschappij' werd nog geconstateerd dat, hoewel Nederland voorop loopt wat betreft infrastructuur, het gebruik van de mogelijkheden en diensten en de vaardigheden nog wat achterblijven. Het thema eVaardigheden blijft dus ook in de komende jaren een belangrijk thema. Het Ministerie van Economische Zaken heeft in 2009 het programma Digivaardig en

---

<sup>5</sup> Zie voor een beknopt overzicht: <http://www.e-overheid.nl/achtergrond/geschiedenis/geschiedenis.html>

Digibewust gelanceerd, om de vaardigheden en het bewustzijn van burgers te verbeteren.

#### 4.9.2 *E-overheidsdiensten en burgers*

In de Digitale Delta uit 1999 staat als een van de vijf pijlers van de ICT-basis van Nederland ook ICT in de publieke sector. Hierbij streeft de overheid naar “optimaal gebruik van ICT in de publieke sector, zodat de dienstverlening van de overheid van goede kwaliteit is en van de publieke sector een voorbeeldwerking uitgaat.” (Digitale Delta 1999). In hetzelfde jaar verschijnt Actieprogramma Elektronische Overheid, dat als doelstelling heeft: “*dankzij beoogde ICT-investeringen, belangrijke besparingen realiseren door een efficiëntere bedrijfsvoering, een effectievere uitvoering van het beleid en een verbeterde dienstverlening. Zodat ook de overheid als moderne organisatie een stevige rol kan spelen in de informatiemaatschappij en haar verzorgende en presterende rol op efficiënte en effectieve wijze kan vervullen*”. Al voor het ontstaan van AVB was (het verbeteren van) dienstverlening met behulp van ICT voor de overheid een belangrijk thema.

Het actieprogramma ‘Andere Overheid’ in 2003 was een bezinning van de overheid op haar rol, taken en werkwijze. De overheid zette een nieuwe koers uit, waarbij een moderne visie op de taak en het functioneren van de overheid, en een eigentijds concept van burgerschap noodzakelijk was. Burgers werden geacht te participeren en verantwoordelijkheid te nemen. De overheid moest terughoudender optreden wat betreft regels, en meer afstand bewaren tot de zelfredzame burger. Een van de actielijnen in het actieprogramma was het verbeteren van de dienstverlening aan de burger. Een belangrijke rol werd daarbij toegekend aan ICT voor het realiseren van elektronische dienstverlening, toegankelijkheid en vindbaarheid van informatie. In 2004 wordt in ‘Op weg naar de elektronische overheid’ gesteld dat de elektronische overheid begint bij het elektronisch beschikbaar stellen van informatie over documenten, diensten en producten van de overheid.

In 2005 is het thema te herleiden uit de onderzoeken die bij AVB worden uitgevoerd. Er wordt bijvoorbeeld gekeken hoe burgers deze elektronische overheidsdiensten gebruiken. En het thema blijft actueel. In het Vervolg Rijksbrede ICT-Agenda 2006-2007 Acties voor ‘Nederland in Verbinding’ is een specifieke ambitie: e-Overheid. Er zijn volgens de agenda politieke, bestuurlijke, juridische en financiële doorbraken nodig voor een andere, minder vrijblijvende en beter geregisseerde invoeringsstrategie van elektronische dienstverlening. En in 2008 ondertekende de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties het Nationaal uitvoeringsprogramma betere dienstverlening en e-overheid. “Burger en bedrijf centraal”. Dit uitvoeringsprogramma was gericht op betere dienstverlening met minder administratieve lasten en werden afspraken gemaakt tussen Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen om de bestaande infrastructuur van de elektronische overheid beter te benutten voor dienstverlening. En ook in de ICT Agenda 2008-2011 is Elektronische dienstverlening door de overheid een prioriteit.

#### 4.9.3 *Innovatie in de publieke sector*

Innovatie in de publieke sector is een breed thema, en heeft binnen AVB vooral in de beginjaren 2004 – 2005 op het programma gestaan. Omdat het thema niet heel specifiek is, is het niet eenvoudig hier een concrete beleidsagenda aan te koppelen. Wel komt innovatie in de publieke sector aan de orde in het actieprogramma ‘Andere overheid’ uit 2003. Een van de activiteiten die prominent werden beschreven was betere werkwijzen



door innovatie: *“De prestaties van veel overheidsorganisaties kunnen beter. Dat wil zeggen effectiever, efficiënter, transparanter, meer klantgericht en beter op elkaar afgestemd. Doorgaans is dit geen kwestie van harder werken, maar vooral van slimmer werken en bestaande middelen beter benutten. Daarvoor is innovatie en kwaliteitsverbetering noodzakelijk. Een overheid die niet innoveert en onvoldoende investeert in kwaliteitsverbetering kan niet voldoen aan eisen voor dienstverlening die elders in de maatschappij al lang vanzelfsprekend zijn.”* Nadruk binnen dit actieprogramma werd gelegd op best practices, het stimuleren van experimenten, onderzoek naar succes- en faalfactoren, het ontwikkelen van instrumenten ter verbetering van innovaties en het signaleren van institutionele belemmeringen. De commissie Innovatie Openbaar Bestuur zou hierbij blijven fungeren als aanjager voor vernieuwing. Deze aandachtspunten sluiten goed aan bij het onderzoek dat binnen dit thema is uitgevoerd.

Hoewel binnen AVB na 2005 het thema minder belangrijk werd, bleef innovatie in de publieke sector een thema in nota's en agenda's. In 2006 kwam uit de nota Maatschappelijke Sectoren en ICT naar voren dat het noodzakelijk was om ICT als innovatie-as in Nederland beter te benutten. Er werd geconstateerd dat steeds vaker ICT-toepassingen of -diensten werden ingezet als onderdeel van een oplossing voor maatschappelijke vraagstukken. Ook werd in deze nota geschreven dat daar vanuit de overheid in diverse beleidsnota's aandacht voor was. Toch werden bestaande ICT-toepassingen en -diensten nog niet ten volle benut. En ook in de ICT Agenda 2008-2011 is Diensteninnovatie en ICT een van de speerpunten.

#### 4.9.4 *Interne e-overheid; ontwikkeling, evaluatie en benchmarking*

Interne e-overheid is een thema dat vanaf 2003 regelmatig op het programma staat bij AVB. Ook dit thema sluit aan bij het streven van de overheid om kwalitatief goede dienstverlening te leveren (Digitale Delta 1999), en heeft daardoor belangrijke raakvlakken bij thema 2 – hoewel dit thema meer naar binnen gericht is. Ook binnen het Actieprogramma Elektronische Overheid uit 1999 is betere kwaliteit van overheidsdiensten een belangrijk aandachtspunt. Daarnaast wordt het thema aangesneden van arbeidsproductiviteit bij de overheid. Als derde komt binnen dit programma het stimuleren van lagere overheden bij het gebruik van ICT aan de orde. Bijvoorbeeld het onderzoek waarbij de I-Scan werd ontwikkeld, sluit hier goed bij aan.

Ook na 2000 bleef elektronische dienstverlening hoog op de agenda staan bij de verschillende departementen. In 2001 werd de stichting ICTU opgericht door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Het doel van ICTU is een impuls geven aan de inzet van ICT voor lastenverlichting en betere dienstverlening aan burgers en bedrijven.

Binnen de interne e-overheid is veel aandacht voor administratieve lastenvermindering, ook op dat vlak is binnen dit thema door AVB een onderzoek uitgevoerd. In 2002 werd het Actieprogramma B4 uitgebracht dat stond voor 'Beter Beleid voor Burger en Bedrijf'. Een van de hoofdpunten was daarbij het terugdringen van bureaucratie. Er werden manieren gezocht waarop ICT kon worden ingezet om de overheid efficiënter en effectiever te maken. Het benchmarken van publieke prestaties werd genoemd als een van de projecten waarbij ICT ingezet zou kunnen worden ter verbetering. In 2003 werd in het actieprogramma 'Andere Overheid' een actielijn ingesteld getiteld: 'De overheid gaat minder en anders regelen'. Doel van deze lijn was het verminderen van de administratieve lasten van de burger met 25 procent. Daarnaast was tussen 2003 en

2006 het programma ICT en Administratieve Lastenverlichting (ICTAL) actief als samenwerkingsverband tussen het bedrijfsleven en de overheid. Dit verband moest ICT-voorzieningen ontwikkelen en in gebruik nemen om de administratieve lasten bij het bedrijfsleven te verminderen. In 2004 formuleerde het toenmalige kabinet Balkenende het beleid ten aanzien van de elektronische overheid in het document 'Op weg naar de elektronische overheid'. Hierin werd ICT aangemerkt als een belangrijk instrument om een bijdrage te leveren aan de vermindering van administratieve lasten voor burgers en bedrijven. En begin 2006 ondertekenden de Minister van Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties, de voorzitters van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, het Interprovinciaal Overleg en de Unie van Waterschappen de intentieverklaring 'Betere dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid!' Ook hier stond administratieve lastenverlichting op het programma. Vergeleken met de nadruk die binnen de overheid gelegd wordt op het thema van lastenverlichting, is er binnen AVB relatief weinig onderzoek naar dit subthema uitgevoerd.

#### 4.9.5 *Ketensamenwerking*

Hoewel in beleidsnotities de term ketensamenwerking niet altijd wordt genoemd, is het thema (interdepartementale) samenwerking wel van groot belang. In het Actieprogramma Elektronische Overheid uit 1999 werd het samenwerken met private sector en alle partners binnen de openbare sector genoemd als uitgangspunt voor de elektronische overheid in Nederland. Belangrijk thema is verbeterde interne bedrijfsvoering, waarbij departementen zouden moeten fungeren als onderdeel van een concern. In 2003 werd in het actieprogramma 'Andere Overheid geschreven: *“Door meer en betere inzet van ICT zullen overheidsinstellingen beter in staat zijn om samen te werken en van elkaar te leren en te kopiëren: dit zal niet alleen leiden tot betere publieke dienstverlening, maar ook tot substantiële efficiencybesparingen, ondermeer door lagere ontwikkelings- en beheerkosten.”* (p.9).

Binnen dit document wordt overigens wel specifiek ingegaan op ketenregie: *“Ketenregie is een sturingsinstrument waarbij een benadering vanuit functies centraal staat, in plaats van een benadering vanuit (bestaande) organisaties. Dat houdt in dat er goed gekeken wordt naar datgene wat de persoon die door de keten gaat (cliënt, patiënt of klant) écht nodig heeft om zijn of haar probleem op te kunnen lossen”*. Ketenregie zou volgens het actieprogramma bijdragen aan (1) verbetering van de dienstverlening; (2) betere maatschappelijke prestaties; (3) een efficiëntere samenwerking; en (4) vergroting van dynamiek en innovatie. Hierbij werd aangemerkt dat voornamelijk bij complexe, sectoroverschrijdende uitvoeringsketens prestatieverbetering te behalen zou zijn door de slimme inzet van ICT.

In 2004 wordt in 'Op weg naar de elektronische overheid' geschreven dat bij het ontwikkelen van een goede elektronische overheid een goede samenwerking en een samenhangend programma noodzakelijk is. In 2005 komt het thema Ketensamenwerking op de agenda van de AVB. Ook bij de beleidsdepartementen blijft ketensamenwerking op de agenda. In het Vervolg Rijksbrede ICT-Agenda 2006-2007 Acties voor 'Nederland in Verbinding', blijven Strategische allianties in de uitvoering een ambitie. Het gaat hier voornamelijk om samenwerking tussen publieke en private sectoren en beleid dat uitvoerbaar is. En in het Actieprogramma Maatschappelijke Sectoren en ICT (2006) werd geconstateerd dat partijen nog onvoldoende stil stonden bij de voordelen van samenwerking met soortgelijke instanties of met andere partijen in de keten waartoe zij behoren. Volgens het actieprogramma leidde dat tot veel

inefficiëntie, zowel bij investeringen door de publieke instanties en het bedrijfsleven, als bij het delen van informatie.

Op het gebied van ketensamenwerking en MKB heeft de overheid sinds 2007 het actieprogramma Nederland Digitaal in Verbinding; een initiatief van het Ministerie van Economische zaken waarin ECP-EPN, Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD), Media Plaza, SenterNovem, TNO en Syntens samenwerken om met MKBers kansen te creëren en benutten op het vlak van digitaal samenwerken met klanten, partners en leveranciers. Na 2007 is het thema Ketensamenwerking van de agenda van AVB verdwenen.

#### 4.9.6 *Nieuwe ICT ontwikkelingen en impact*

Zoals duidelijk werd uit het begin van deze bespreking, staat het thema ICT en overheid al vanaf 1994 op de agenda. Nederland wil behoren tot de koplopers in Europa. Dit uit zich in een aantal praktisch ingestoken thema's, zoals elektronische vaardigheden en de uitrol van elektronische dienstverlening door de overheid. Maar bij de verspreiding van internet staat de ontwikkeling van ICT niet stil. Sinds 2002 heeft het thema Nieuwe ICT ontwikkelingen en impact regelmatig op de AVB agenda gestaan. Dit thema was beleidsmatig vooral in de beginjaren actueel, toen de verspreiding en het gebruik van internet onder overheidsorganisaties en burgers nog nieuw was. In aansluiting bij het Nationaal Actieprogramma Elektronische Snelwegen (NAP) werd door NWO bijvoorbeeld een stimuleringsprogramma Maatschappij en de Elektronische Snelweg (MES) opgericht. Dit programma liep tussen 2002 en 2006 en belichtte de wederzijdse beïnvloeding van ICT en maatschappij. In het bijzonder werd aandacht besteed aan de samenhang tussen ICT en (1) nieuwe vormen van bedrijvigheid en arbeid, (2) toegankelijkheid en verdeling, en (3) maatschappelijke transformaties. In 2003 werd daarnaast in 'Andere Overheid' geschreven dat ook op Europees niveau een strategisch belang toegekend werd aan de inzet van ICT voor de modernisering van de overheid. Dit kwam onder meer tot uitdrukking in het actieplan e-Europe. (p.9)

#### 4.9.7 *Vertrouwen, privacy en identiteit*

Het thema privacy in combinatie met de elektronische overheid en ICT staat al een aantal jaren op de beleidsagenda. Al in 1999 werd in het Actieprogramma Elektronische Overheid melding gemaakt van het belang van privacybescherming van persoonsgebonden databestanden. In 2004 wordt in het document 'Op weg naar de elektronische overheid' gemeld dat een van de doelen bij de elektronische overheid is dat transacties elektronisch kunnen worden afgehandeld, in plaats van met papier en aan het fysieke loket. Hierdoor is de behoefte ontstaan aan elektronische authenticatie (het elektronisch vaststellen dat een bepaalde identiteit terecht geclaimd wordt). Veiligheid is daarbij een belangrijk punt. Een voorbeeld van een dergelijk identificatiesysteem is het Burger Service Nummer (BSN). Privacyaspecten moeten volgens de overheid in 2004 adequaat worden geregeld bij de opslag en beheer van gegevens in basisregisters. In 2006 is een van de ambities vanuit het Vervolg Rijksbrede ICT-Agenda 2006-2007 Acties voor 'Nederland in Verbinding': Vertrouwen in en veiligheid van Internetgebruik: mensen en bedrijven voelen zich vertrouwd met ICT en Internet. Ook binnen AVB kwam er vanaf 2007 steeds meer aandacht voor dit thema.

### 4.10 **Witte vlekken**

Hoewel er is geconstateerd dat AVB onderzoek in te delen is in een rijke schakering aan thema's, is de omvang van de Alliantie en het geld dat jaarlijks met de onderzoeken gemoeid is, beperkt. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er diverse witte vlekken te benoemen zijn in het onderzoek van AVB. Naast het feit dat er nu eenmaal keuzes

gemaakt moeten worden, speelt ook mee dat de onderzoeksinstellingen en hoogleraren die zijn verbonden aan AVB, hun eigen expertise hebben. En ook de departementen die verbonden zijn aan AVB hebben een rol in het vaststellen van de thematiek die jaarlijks binnen AVB behandeld wordt. Andere departementen zouden misschien ook andere thema's op tafel leggen.

Als de thema's binnen AVB worden afgezet tegen de thema's en speerpunten die in de hierboven behandelde actieprogramma's, nota's en documenten wordt afgezet, is er een aantal witte vlekken te benoemen:

1. standaardisatie in de ICT sector en het gebruik van open standaarden
2. (toegankelijkheid) van de ICT infrastructuur
3. ICT in maatschappelijke sectoren
4. de juridische verankering van de elektronische overheid
5. opschaling - het actieprogramma Maatschappelijke Sectoren & ICT bevordert bijvoorbeeld de opschaling van toepassingen en diensten, zoals in het voorbeeld hierboven geschetst, in de sectoren mobiliteit, onderwijs, veiligheid en zorg.

De deelnemers aan AVB vullen deze witte vlekken als volgt aan<sup>6</sup>:

1. ICT en de relatie met maatschappelijke problemen, democratie en participatie
2. Meer aandacht voor internationaal vergelijkend onderzoek
3. Meer aandacht voor specifieke groepen en burgers, zoals ouderen
4. Effecten van internet en bijvoorbeeld Web 2.0 op democratie
5. Benutting van e-Overheid en maatschappelijke infrastructuren
6. Haalbaarheid en uitvoering – de confrontatie tussen politieke wil en mogelijkheden tot uitvoering
7. ICT ontwikkeling (ICT als afhankelijke variabele)
8. Efficiency versus innovatie (ICT als koevoet – succes en faalfactoren)
9. ICT als kans
10. Nieuwe dienstverleningsconcepten en de rol die ICT daarbij speelt
11. Hergebruik van overheidsinformatie (tweedehands gegevenshandel)
12. Identity management in handen van de burger

Deze lijsten zijn samengevoegd tot een lijst van zes inhoudelijke witte vlekken en vier punten die binnen de thema's zelf op dit moment weinig aandacht krijgen.

Inhoudelijke witte vlekken:

1. Standaardisatie in de ICT sector en open standaarden
2. Toegankelijkheid van de ICT infrastructuur
3. ICT in maatschappelijke sectoren (maatschappelijke problemen, en participatie)
4. Effecten van internet en Web 2.0 (en 3.0) op democratie
5. De juridische verankering van de elektronische overheid
6. Benutting e-Overheid en maatschappelijke infrastructuren

---

<sup>6</sup> De vraag welke witte vlekken AVB heeft, is voorgelegd aan zowel de geïnterviewden als de deelnemers aan de workshop. De witte vlekken die hieruit naar voren komen geven dan ook geen volledig beeld van alle deelnemers aan AVB.

Aandachtspunten binnen onderzoeken:

1. Internationaal vergelijkend onderzoek
2. Aandacht voor specifieke groepen (zoals ouderen)
3. Haalbaarheid en de uitvoeringspraktijk<sup>7</sup>
4. Opschaling

In hoofdstuk zes zijn deze witte vlekken en aandachtspunten meegenomen als mogelijke toekomstige thema's voor AVB.

---

<sup>7</sup> Onderwerpen die binnen de uitvoeringspraktijk liggen

## 5 Opbrengsten AVB 2002-2009

In dit hoofdstuk worden de opbrengsten binnen Alliantie Vitaal Bestuur besproken. In dit rapport wordt onder opbrengsten de output van de verschillende onderzoeksprojecten verstaan. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen beoogde opbrengsten – zoals weergegeven in de onderzoeksopzetten, en daadwerkelijke opbrengsten. Deze uiteindelijke opbrengsten zijn onder te verdelen in procesmatige opbrengsten, wetenschappelijke opbrengsten en beleidsmatige opbrengsten. Om een beeld te krijgen van deze opbrengsten is een selectie van AVB projecten onder de loep genomen, verdeeld over de zeven thema's.

### 5.1 Beoogde opbrengsten

In de onderzoeksvoorstellen die zijn ingediend bij AVB, vermelden de onderzoekers de beoogde opbrengsten. De nadruk ligt daarbij sterk op het schrijven van onderzoeksrapportages. In 94 procent van de gevallen is het beoogde eindresultaat een rapportage. In een klein aantal onderzoeken zijn er andere beoogde opbrengsten – zoals een handleiding. In ongeveer negen procent van de onderzoeksvoorstellen wordt vooraf geschreven dat een wetenschappelijke publicatie een beoogd eindproduct is. Hetzelfde geldt voor het publiceren van boeken en het organiseren van congressen of bijeenkomsten.<sup>8</sup> Naast het publiceren van rapporten, is het ook de bedoeling dat onderzoeksresultaten besproken worden tijdens Benen-Op-Tafel-Sessies (BOTS) en haardvuursessies.

Begin 2007 is een website opgezet waar alle onderzoeken op gepubliceerd worden ([www.minbzk.nl/avb](http://www.minbzk.nl/avb)). Deze website is in 2009 nog wel bereikbaar, maar bezoekers worden voor meer informatie doorverwezen naar de overheid 2.0 website ([www.overheid20.nl](http://www.overheid20.nl)). De AVB heeft op dit portal een werkruimte, waar onderzoekers hun resultaten beschikbaar kunnen stellen, een agenda geraadpleegd kan worden en een discussieforum wordt gepresenteerd. AVB beoogt dat onderzoekers de resultaten van hun onderzoek publiceren op deze werkruimte. Op dit moment wordt deze werkruimte door onderzoekers slechts mondjesmaat gebruikt om onderzoeken op te zetten; het heeft 24 gebruikers<sup>9</sup>, waarvan slechts een enkele onderzoeker die de afgelopen jaren bij AVB betrokken is geweest. Er staan vier afgeronde onderzoeken van AVB op de site.

### 5.2 Daadwerkelijke opbrengsten

Van een selectie projecten binnen AVB is aan de hand van interviews met onderzoekers en leden uit de begeleidingscommissies, nagegaan wat de opbrengsten van de projecten zijn. Daarbij is niet alleen gevraagd naar de opbrengsten binnen de afzonderlijke projecten, maar ook naar de opbrengsten van AVB als geheel. Daarbij is ook het proces van onderzoek doen aan de orde gekomen. De daadwerkelijke opbrengsten die in onderstaande alinea's besproken worden, stelen op de ervaringen van de deelnemers aan AVB, zowel van de kant van de departementen als van de onderzoeksinstellingen.

---

<sup>8</sup> Hierbij zijn BOTS sessies niet meegeteld.

<sup>9</sup> Op 25-11-2009

### 5.2.1 *Procesmatige opbrengsten*

De organisatie van AVB wordt door de meeste geïnterviewden als prettig ervaren. Ook de organisatie en secretariële ondersteuning worden als goed beoordeeld.

Als deelnemers aan AVB gevraagd wordt wat de belangrijkste (algemene) opbrengst van AVB is, wordt vaak het informele netwerk en de interactie tussen beleidsmakers en onderzoekers genoemd. De wisselwerking tussen departementen en de academische wereld, samen nadenken over een beleidsagenda en van elkaars activiteiten en thema's op de hoogte blijven, worden als waardevolle opbrengsten gezien. Naast deze 'kruisbestuiving', worden de BOTS sessies en haardvuursessies door zowel onderzoekers als beleidsmakers gewaardeerd als interessante platforms om van gedachten te wisselen. Volgens de meeste geïnterviewden worden tijdens deze bijeenkomsten meestal constructieve discussie gevoerd.

Naast de waarde van het netwerk en de uitwisseling van kennis, heeft AVB voor de verschillende partijen ook een meer pragmatische opbrengst. Voor onderzoeksinstellingen is AVB bijvoorbeeld relevant omdat de subsidie een (financiële) prikkel is om onderzoek uit te voeren. Vaak worden de onderzoeken begeleid door een hoogleraar verbonden aan AVB en uitgevoerd door jonge onderzoekers. In het bijzonder deze jonge onderzoekers of Aio's hebben baat bij AVB, omdat het hen in staat stelt op bepaalde thema's (systematisch) onderzoek te doen. Zij krijgen soms ook inzage in interessant case materiaal. Hoogleraren/ senior onderzoekers begeleiden deze onderzoekers om de kwaliteit en bruikbaarheid van de onderzoeken te garanderen. Ook inhoudelijk is AVB voor de onderzoekers waardevol. Het geeft onderzoekers aanleiding om na te denken over belangrijke (Nederlandse) kwesties in een academische wereld die in toenemende mate internationaal gericht is. Doordat onderzoekers contacten hebben met begeleiders vanuit de departementen, leren zij de beleidsrelevantie van hun werk inzien. Zoals een van de geïnterviewden omschrijft: het dwingt onderzoekers om uit hun ivoren toren te komen. Onderzoek wordt mogelijk relevanter, omdat departementen iets met de uitkomsten kunnen doen.

Vanuit departementen is AVB een handige manier om onderzoeksthema's te laten verkennen. De onderzoekers hoeven niet geselecteerd te worden en de onderzoeken worden vanuit de directie gefinancierd. Ook de aanvullende inzichten die ontstaan door AVB – dus de inhoudelijke component – wordt genoemd als een waardevolle opbrengst.

Naast positieve punten, levert de manier waarop AVB geconstrueerd is ook een aantal knelpunten op. Uit de gesprekken blijkt dat er soms spanning ontstaat tussen de onderzoekers en beleidsmakers. Dit komt volgens een van de geïnterviewden voornamelijk omdat de spelregels door de verschillende partijen op een verschillende manier worden geïnterpreteerd. AVB onderzoek is geen opdrachtonderzoek, maar gebaseerd op het idee van coproductie. Zowel departementen en onderzoeksinstellingen investeren tijd en/of geld in de onderzoeken. Zo kan het soms zijn dat, hoewel overeenstemming bestaat over de vraagstelling, de onderzoeksagenda niet helemaal strookt met de beleidsagenda. Onderzoekers kunnen het idee krijgen dat de beleidsmakers zich teveel opstellen als opdrachtgevers, of dat zij – zoals een geïnterviewde omschrijft – teveel gevangen zitten in hun eigen 'policy-window'. Aan de andere kant geven sommige geïnterviewde beleidsmakers aan dat onderzoekers enkel oog hebben voor hun eigen onderzoeksinteresse. Zij blijken, zoals uit een interview met een beleidsmaker naar voren is gekomen, zelf ook nog 'noten op hun

zang' te hebben. Hiernaast geven een aantal geïnterviewden aan dat het communicatieproces niet altijd vlekkeloos verloopt. Er wordt in sommige gevallen slechts weinig gecommuniceerd tijdens het onderzoeksproces, en het is ook niet altijd duidelijk waar de verantwoordelijkheid ligt voor het initiatief tot communicatie. Hierdoor kan het voorkomen dat verwachtingen en uiteindelijke resultaten verder uit elkaar liggen dan vooraf ingeschat. De onvrede die hierdoor ontstaat, kan versterkt worden als de begeleiding vanuit de universiteit het laat afweten. Onvrede kan dan al snel omslaan in starheid. Een geïnterviewde beleidsmaker gaf in een interview aan dat de vertaling richting beleid hierdoor dan bijvoorbeeld niet goed van de grond komt. Of er ontstaat bij zowel onderzoekers als beleidsmakers grote onvrede over het proces en de uiteindelijke resultaten. Maar het kan ook anders. Een andere geïnterviewde gaf bijvoorbeeld aan dat de onderzoeksresultaten misschien niet helemaal verwacht waren, maar dat door een goede begeleiding (lees: bemiddeling) vanuit de universiteit, zij toch tevreden waren met het proces en het resultaat. Begeleiding, betrokkenheid en communicatie zijn in dit proces dan ook de sleutelwoorden. Dat er bij de departementen regelmatig wordt gewisseld binnen begeleidingscommissies, wordt door de onderzoekers als een nadeel ervaren. Zoals een geïnterviewde aangaf, is het institutioneel geheugen bij de overheid met betrekking tot AVB kort. Sommige beleidsmedewerkers hebben daarnaast weinig affiniteit met de onderwerpen die binnen de AVB behandeld worden. Voor een goede samenwerking is commitment nodig vanuit beide partijen, en moeten beleidsmakers fungeren als klankbord en begeleiders (bijvoorbeeld hoogleraren) vanuit de onderzoeksinstelling als brug tussen begeleidingscommissie en onderzoekers.

Een tweede knelpunt dat door de onderzoekers wordt aangegeven is de tariefstelling van AVB. De businesscase voor de onderzoeksinstellingen is niet altijd goed omdat de Alliantie lagere tarieven hanteert dan bij de instellingen gehanteerd worden. Hierdoor moeten onderzoekers soms zelf onevenredig veel tijd in de onderzoeken stoppen. Ook het publiceren moeten zij zelf bekostigen.<sup>10</sup> Hierdoor is het niet altijd aantrekkelijk om AVB onderzoek te doen.

### 5.2.2 *Wetenschappelijke opbrengsten*

Hoewel onderzoekers vaak op eigen gelegenheid moeten publiceren, leveren AVB onderzoeken met regelmaat artikelen en presentaties op conferenties op. Het consequent bijhouden van publicaties en andere output is geen doelstelling van AVB, vandaar dat er ook geen overzichtelijke lijst is. Tijdens de interviews is aan de onderzoekers gevraagd een inschatting te maken van de wetenschappelijke opbrengsten van een selectie onderzoeksprojecten (tien in totaal). Tabel 9 laat de geschatte opbrengsten van deze tien projecten zien. Hieruit blijkt dat er veel wetenschappelijke artikelen geschreven en gepubliceerd worden naar aanleiding van AVB onderzoek, onder andere in de tijdschriften *Digitaal Bestuur*, *Bestuurskunde* en *European Review of Political Technology*. Naast de artikelen en (hoofdstukken in) boeken, geeft AVB onderzoek ook aanleiding tot het houden van presentaties en worden de onderzoeken gebruikt voor onderwijs.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> In 2006 werd tijdens een procesbijeenkomst gediscussieerd over publiceren binnen AVB. Vanuit de AVB wordt slechts incidenteel gepubliceerd, alleen als het onderzoek voldoende interessant wordt geacht voor een grotere doelgroep. Het staat onderzoekers vrij om te publiceren op eigen kosten.

<sup>11</sup> Hoewel er veel werk is gepubliceerd, is de impact van al deze output moeilijk vast te stellen.



<b>Wetenschappelijke opbrengsten (N=10)</b>	<b>Aantal</b>
Publicaties (artikelen en hoofdstukken)	13
Publicaties in review	2
Boek	4
Presentaties (bijvoorbeeld op congres)	7
Cases (voor in proefschrift)	2
Onderwijs	1

Tabel 9: Wetenschappelijke opbrengsten tien AVB onderzoeken

Naast deze concrete wetenschappelijke opbrengsten maakt AVB wetenschappelijke groei mogelijk van junioren die onder begeleiding van een hoogleraar onderzoek kunnen uitvoeren.

### 5.2.3 *Beleidsmatige opbrengsten*

AVB onderzoek is voornamelijk bedoeld als reflectieonderzoek, geen opdrachtonderzoek. De onderzoeken zijn daarnaast vaak meer gericht op conceptuele verrijking dan op praktisch handelen. Het is dan ook lastig om concrete beleidsmatige opbrengsten van de onderzoeken vast te stellen. De meeste eindrapportages bevatten wel beleidsaanbevelingen, maar het is vaak niet duidelijk of een onderzoek daadwerkelijk het beleid heeft beïnvloed. Toch geven zowel onderzoekers als beleidsmakers aan dat de onderzoeken relevant zijn voor de departementen. De onderzoeken leveren, al worden ze vaak niet direct gebruikt om beleid te maken, vaak wel waardevolle extra inzichten op. Zo heeft het ontwikkelen van de ICT scan volgens geïnterviewden impact gehad. Al ongeveer 200 Nederlandse en 40 Belgische gemeenten hebben de scan gebruikt. Ook het onderzoek naar digitale vaardigheden van Nederlandse burgers heeft volgens ondervraagden waardevolle inzichten opgeleverd. Het onderzoek heeft ten grondslag gelegen aan het programma Digivaardig en Digibewust, dat in 2009 is gestart door EZ. Van andere onderzoeken zijn de beleidsmatige opbrengsten minder duidelijk te benoemen.

Om toch een indruk te kunnen geven van de mate van beleidsrelevantie, is aan de deelnemers van de workshop gevraagd om de onderzoeken te scoren op de as van strategisch of toegepast, de as van agendavolgend of agendazettend en de termijn waarop de onderzoeken relevant zijn voor het beleid.<sup>12</sup> In Tabel 10 zijn deze scores geclusterd. Met een kruisje is aangegeven welke opties het vaakst voorkwamen binnen de thema's.

<sup>12</sup> Het gaat hier om een individuele inschatting van een klein aantal mensen

Thema	Strategisch versus toegepast			Agenda-bepalend versus agenda-volgend		Beleidsrelevantie		
	Strategisch	Combi strategisch/toegepast	Toegepast	Agenda-bepalend	Agenda-volgend	Nee	Korte termijn	Lange(re) termijn
Digitale vaardigheden			X		X		X	
E-overheidsdiensten en burgers			X		X		X	
Innovatie in de publieke sector	X			X				X
Interne e-overheid		X	X		X		X	
Ketensamenwerking		X			X		X	X
Nieuwe ICT ontw. en impact	X	X		X				X
Vertrouwen, privacy en identiteit		X		X			X	X

Tabel 10: Beleidsrelevantie AVB thema's

Zoals Tabel 10 laat zien, wordt geen enkel thema als 'niet beleidsrelevant' aangemerkt door de beleidsmedewerkers die deelnamen aan de workshop. De meeste thema's worden beoordeeld als relevant voor beleid op de korte termijn, of als een combinatie tussen korte en lange termijn. Twee thema's zijn voornamelijk relevant voor de langere termijn; Innovatie in de publieke sector en Nieuwe ICT ontwikkelingen en impact. Deze thema's zijn ook de enige twee thema's die voornamelijk worden aangemerkt als strategisch. De overige thema's zijn voornamelijk een combinatie tussen strategisch en toegepast. Binnen deze thema's worden zowel strategische als toegepaste onderzoeken uitgevoerd. Binnen de thema's Digitale vaardigheden en E-overheidsdiensten en burgers worden voornamelijk toegepaste onderzoeken uitgevoerd.

Tot nu toe zijn de meeste onderzoeksthema's niet agendabepalend geweest. Zoals ook uit de analyse in hoofdstuk vier bleek, staan de thema's vaak al op de beleidsagenda's als ze onderwerp worden van AVB onderzoek. De thema's Innovatie in de publieke sector en Nieuwe ICT ontwikkelingen en impact zijn, naast strategisch, wel voornamelijk agendabepalend. Naast deze twee thema's worden ook de meeste onderzoeken binnen het thema Vertrouwen, privacy en identiteit als agendabepalend aangemerkt.

Departementen hebben voornamelijk behoefte aan onderzoek op de middellange termijn omdat dit vaak mist op de departementen zelf. Hoe dichter onderzoeken bij de uitvoeringsagenda liggen, hoe groter de kans dat een onderzoek voor de departementen gevoelig ligt. Volgens de deelnemers aan de workshop mogen strategische thema's dan ook meer aandacht krijgen binnen AVB. Maar het proces dient dit misschien niet. Vanwege de, in financieel opzicht, kleinschaligheid van AVB onderzoeken, is het ten eerste vaak lastig hoogleraren en directeurs naar de sessies te laten komen. Hierdoor mist een meer macro en strategische visie bij het vaststellen van de onderwerpen voor onderzoek en kan de nadruk komen te liggen op onderzoeken die voornamelijk liggen

op het niveau van beleidsuitvoering. Ten tweede zijn de resultaten van de persoonlijke onderzoeksinteresse van de onderzoeker afhankelijk. Hierdoor kan het voorkomen dat een onderzoek met een strategisch onderwerp toch te specifiek (praktisch) wordt ingevuld.

## 6 De toekomst van AVB

In dit hoofdstuk worden zowel toekomstige thema's als enkele toekomstige vraagstukken voor AVB besproken.

### 6.1 Toekomstige thema's AVB

Een belangrijke vraag is wat een relevante tijdshorizon is voor AVB. Wat is de toekomst? Drie jaar, vijf jaar, tien jaar, dertig jaar? Dit is besproken tijdens de workshop. Ver vooruit kijken is nuttig, maar het maakt de koppeling met beleid moeilijker. Drie jaar vooruit kijken lijkt nog redelijk stabiel in beleidsagenda's. Meer toegepast onderzoek zou dan ook een tijdshorizon kunnen hebben van drie jaar. Strategisch onderzoek, onderzoek dat uitgangspunten biedt voor het oplossen van lastige vraagstukken en het maken van keuzes, zou verder vooruit kunnen kijken en op tien jaar in de toekomst gericht kunnen zijn. Dan kunnen onderwerpen agendabepalend zijn, in plaats van agendavolgend.

In hoofdstuk vier zijn de thema's gedefinieerd zoals ze op dit moment in AVB voorkomen. Daarnaast zijn er op basis van de witte vlekken (ten opzichte van de beleidsthema's) een aantal mogelijke nieuwe thema's aan deze lijst toegevoegd. Deze lijst met vooraf gedefinieerde thema's en witte vlekken, werd vervolgens door de interviews en in de workshop aangevuld met ontbrekende nieuwe thema's volgens de deelnemers aan AVB.<sup>13</sup> Dit resulteerde in de volgende lijst met 19 mogelijke toekomstige thema's voor AVB:

1. Digitale vaardigheden
2. E-overheidsdiensten en burgers
3. Innovatie in de publieke sector
4. Interne e-overheid; ontwikkeling, evaluatie en benchmarking
5. Ketensamenwerking
6. (Nieuwe) ICT ontwikkelingen en impact
7. Vertrouwen, privacy en identiteit
8. Standaardisatie in de ICT sector en open standaarden
9. Toegankelijkheid van de ICT infrastructuur
10. ICT in maatschappelijke sectoren (maatschappelijke problemen en participatie)
11. De juridische verankering van de elektronische overheid
12. Effecten van internet en Web 2.0 (en 3.0) op democratie
13. Benutting e-Overheid en maatschappelijke infrastructuren
14. ICT-ontwikkeling, gebruik en attitude- en beleidsvorming
15. Het gebruik van ICT als koevoet, efficiency vs. innovatie. Optimale mix van succes- en faalfactoren
16. ICT als kans – gericht op de toekomst en de lange termijn
17. Nieuwe concepten van dienstverlening en de rol die ICT daarin speelt
18. Tweedehands gegevenshandel – het hergebruik van overheidsinformatie en wat dat betekent voor publiekprivate samenwerking
19. Geen identity management meer – als de burger meer verantwoordelijkheid heeft voor zijn eigen identiteit, wat betekent dat dan?

---

<sup>13</sup> Deze aanvullende lijst thema's geeft een overzicht van zowel de geïnterviewden als de deelnemers aan de workshop, en representeert als zodanig dan ook niet een volledig beeld van alle deelnemers aan AVB

Aan de hand van de lijst thema's en de nieuwe aanvullingen werden alle deelnemers aan de workshop gevraagd een top vijf samen te stellen voor thema's in de toekomst.

Deze top vijf thema's werden vervolgens geclusterd en hieruit werd een algemene top vijf samengesteld van toekomstige thema's voor AVB. Ook werd elke deelnemer gevraagd een thema aan te wijzen dat binnen AVB niet meer aan de orde zou moeten komen. Hieronder wordt deze gezamenlijke top vijf getoond, inclusief nummer zes en zeven. Deze twee laatste thema's volgden zeer dicht op nummer vijf.<sup>14</sup>

#### **Top 5 toekomstige thema's AVB:**

1. Innovatie in de publieke sector
2. Vertrouwen, privacy en identiteit
3. Nieuwe/ ideale overheidsdienstverlening (concepten)
4. Sturing en gebruik van standaarden
5. Ketensamenwerking
- 
6. (Nieuwe) ICT ontwikkelingen en impact
7. Benutting e-Overheid en maatschappelijke infrastructuur

Een thema dat volgens de workshopdeelnemers in de toekomst niet meer binnen AVB opgepakt zou moeten worden is: **Digitale vaardigheden en toegankelijkheid infrastructuur**

Tegelijkertijd werd aan de deelnemers van de workshop gevraagd of ze konden aangeven of er binnen AVB meer aandacht zou moeten komen voor internationaal vergelijkend onderzoek, aandacht voor specifieke doelgroepen (zoals ouderen), haalbaarheid en uitvoering en opschaling. Tweederde van de deelnemers vond dat er binnen AVB meer aandacht zou moeten komen voor internationaal vergelijkend onderzoek. De helft van de deelnemers was van mening dat er meer aandacht zou moeten komen voor specifieke doelgroepen (zoals ouderen). Iets meer dan 80 procent van de deelnemers vindt dat er binnen de onderzoeken gekeken zou moeten worden naar haalbaarheid en de uitvoeringspraktijk. En daarnaast vindt tweederde van de deelnemers dat opschaling binnen AVB onderzoeken behandeld moet worden.

## **6.2 Aandachtspunten voor een toekomstig AVB**

Een belangrijk aandachtspunt voor AVB is de balans tussen toegepaste onderzoeken en meer strategische onderzoeken. De uitkomsten uit de interviews en de workshop laten zien dat de meerwaarde van AVB zou moeten liggen op de lange termijn, strategische vragen in plaats van het ad-hoc denken vanuit de waan van de politieke dag. De vraag is hoe dit binnen AVB geregeld moet worden. Moeten strategische en toegepaste onderzoeken gecombineerd worden? Moeten toegepaste onderzoeken onder de paraplu van een langer lopend strategisch onderzoek gehangen worden (als een soort case studies, maar dan niet direct beleidsondersteunend)? Moet er ruimte blijven voor bijzondere buitenkansjes?

Volgens de deelnemers aan de workshop zouden onderzoeken in ieder geval beter geoormerkt moeten worden als strategisch of toegepast. Nu zijn er vaak strategische

---

<sup>14</sup> Zie opmerking bij voetnoot 13

titels met daaronder toegepaste invullingen. Het kan misschien helpen om kennispartners meer te laten samenwerken zodat ze hun specialismen kunnen samenbrengen om meer strategische onderwerpen te behandelen. Een andere mogelijkheid is een duidelijke indeling aan te brengen in het uitzetten van onderzoeken binnen AVB. De nieuwe procedurebeschrijving zou gekoppeld kunnen worden aan een nieuwe kabinetsperiode. Rond een kabinetswisseling zouden voornamelijk strategische vragen aan de orde kunnen komen, terwijl in de loop van een kabinetsperiode de wat meer toegepaste vragen behandeld zouden kunnen worden. In 2011 is er bijvoorbeeld een kabinetsformatie. Het komende jaar (2010) kan er dan misschien wat meer ruimte zijn voor meer politiek strategische vragen. Een belangrijk punt daarbij is wel de valorisatie en kennisoverdracht van de onderzoeken. In het tweede en derde jaar van het kabinet zou er meer ruimte gemaakt kunnen worden voor onderzoeken om de beleidsuitvoering te ondersteunen.

Een ander aandachtspunt is de schaalgrootte van AVB. Van een zeer kleinschalig initiatief met twee partijen, is AVB in de loop der jaren uitgegroeid tot een middelgroot samenwerkingsverband met drie departementen en acht kennisinstellingen. Zijn de belangrijkste partijen op het gebied van ICT en openbaar bestuur in Nederland hiermee vertegenwoordigd? Zou AVB nog uitgebreid moeten worden, bijvoorbeeld met andere kennisinstellingen, of zouden andere ministeries aan moeten kunnen schuiven bij AVB? Sommige geïnterviewden geven aan dat AVB te groot is geworden, terwijl anderen vinden dat er nog uitbreiding gewenst is. Ook dit is een aandachtspunt voor de ontwikkeling bij AVB.

Het laatste aandachtspunt dat uit dit onderzoek naar voren is gekomen, betreft de rolverdeling tussen departementen en onderzoeksinstituten. Uit het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat er soms een spanning bestaat tussen de rol die de beleidsmakers spelen (als begeleiders en klankbord, maar geen opdrachtgevers) en de rol die onderzoekers spelen (waarbij zij soms de beleidsagenda uit het oog verliezen). Een van de belangrijkste doelstellingen van AVB is de kennisuitwisseling tussen overheid en wetenschap. Alleen door een goede samenwerking is dit mogelijk. De vraag is of de huidige rolverdeling en de manier waarop onderzoeken worden gedefinieerd de beste manier is om deze uitwisseling en samenwerking te bewerkstelligen. Beleidsmakers zouden bijvoorbeeld ook een meer actieve rol kunnen krijgen in de onderzoeken, bijvoorbeeld door het actief meedenken met het formuleren van de aanbevelingen.

## 7 Samenvattend en afsluitend

Dit onderzoek is een analyse van de rode draad binnen de onderzoeken sinds 2002, een reflectie op de lopende thema's en opbrengsten binnen de AVB en een beknopte verkenning naar mogelijke toekomstige onderzoekthema's voor AVB. In het eerste hoofdstuk is een overzicht gegeven van de onderzoeksvragen en is de onderzoeksmethode uiteengezet. Er is gebruik gemaakt van desk research, (telefonische) interviews en een workshop. Vervolgens zijn de onderzoeksvragen in hoofdstuk twee tot en met zes uitgewerkt.

### 7.1 Samenvattend

Allereerst is de context van de Alliantie Vitaal Bestuur geschetst. Wat begon als een kleinschalige samenwerking tussen het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Universiteit Utrecht, is in zeven jaar tijd uitgegroeid tot een samenwerkingsverband tussen drie departementen en acht onderzoeksinstituten. Dit heeft zijn weerslag gehad op de opzet van AVB. Van een losse samenwerking heeft AVB een strakkere structuur gekregen en is het proces binnen AVB duidelijker vastgelegd. Naast het doen van onderzoek, vindt binnen AVB kennisuitwisseling plaats tussen beleidsmakers en onderzoekers door het houden van verschillende bijeenkomsten.

In acht jaar tijd zijn er binnen AVB 35 onderzoeken gestart, met een grote variëteit aan onderwerpen. Het aantal kennisinstellingen is in de loop der jaren toegenomen. Bijna zestig procent van de onderzoeken wordt in hetzelfde jaar, of het jaar volgend op de start van het onderzoek, afgerond. Dit betekent dat ruim veertig procent van de onderzoeken, volgens de richtlijnen van AVB niet op tijd zijn afgerond. Dit kan bijvoorbeeld consequenties hebben voor de bruikbaarheid van de onderzoeken die voornamelijk beleidsondersteunend zijn.

#### 7.1.1 *De rode draad: verschillende thema's*

Kent AVB een rode draad? De onderzoeken van AVB zijn bekeken op thematiek en de witte vlekken binnen de onderzoeksthema's zijn in kaart gebracht. Alle onderzoeken gaan in meerdere of mindere mate over het algemene AVB onderwerp *ICT, innovatie en de publieke sector*. Maar gezien de diversiteit aan onderwerpen, onderzoeksopzetten en vraagstellingen is dit geen duidelijke rode draad te noemen. Er zijn binnen AVB meerdere rode draden te definiëren, die in het hoofdstuk opgehangen zijn aan zeven thema's:

1. Digitale Vaardigheden
2. E-overheidsdiensten en burgers
3. Innovatie in de publieke sector
4. Interne e-overheid; ontwikkeling, evaluatie en benchmarking
5. Ketensamenwerking
6. Nieuwe ICT ontwikkelingen en impact
7. Vertrouwen, privacy en identiteit

Sommige van deze rode draden zijn de gehele periode actueel en komen regelmatig terug, anderen zijn slechts een korte periode van belang en weer andere komen na een initiële korte periode binnen AVB ook op een later tijdstip terug. Als deze thema's

worden bekeken in het licht van de beleidsagenda, valt op dat de thema's meestal al gedurende een aantal jaren op de beleidsagenda staan voordat ze binnen AVB worden opgepakt. Het is dan ook waarschijnlijk dat de meeste onderzoeken binnen de thema's niet agendazettend zijn, maar eerder agendaondersteunend. Twee thema's, Innovatie in de publieke sector (thema 3) en Nieuwe ICT ontwikkelingen en impact (thema 6) zijn iets breder en strategischer van aard. Zij zijn minder gemakkelijk te koppelen aan een specifieke beleidsagenda.

Ondanks de rijke schakering aan thema's, is er binnen AVB een aantal thema's dat niet opgepakt wordt. Aan de hand van beleidsagenda's en aanvullingen van AVB partners is een lijst opgesteld van 19 witte vlekken (zie pagina 34). Deze vlekken ontstaan door een combinatie van factoren, zoals de beperkte omvang van de alliantie qua deelnemers en geld, de vragen die op de departementen leven en de specifieke onderzoeksinteresses van de onderzoekers. In het laatste hoofdstuk zijn uit deze witte vlekken mogelijke toekomstige thema's gedestilleerd. Het is de taak van de departementen en de onderzoeksinstellingen om jaarlijks in gezamenlijkheid de onderzoeksthema's voor het komende onderzoeksjaar te formuleren. De in dit rapport genoemde witte vlekken kunnen daartoe als handreiking dienen.

### 7.1.2 *De opbrengsten van AVB*

In dit rapport zijn de verschillende opbrengsten van AVB besproken. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen beoogde opbrengsten en daadwerkelijke opbrengsten. Een overzicht van deze opbrengsten is verkregen door deelnemers aan AVB en leden van de begeleidingscommissies te ondervragen en onderzoeksrapportages te bekijken. Het is binnen het bereik van dit onderzoek niet mogelijk geweest om de daadwerkelijke *impact* van deze opbrengsten op het beleid te meten.<sup>15</sup> Impact van onderzoeken op beleid vergt een andere onderzoeksopzet, zoals een ex-post evaluatie of impact assessment. De opbrengsten die in dit rapport worden genoemd, zijn gebaseerd op meetbare output en meningen van ondervraagden en deelnemers aan de workshop.

De beoogde opbrengsten van AVB zijn meestal rapportages van de onderzoeken en bijeenkomsten waarbij deze resultaten worden besproken. Ook is er een website waar deze onderzoeken op gepubliceerd kunnen worden door de onderzoekers, maar dit gebeurt nog spaarzaam. De daadwerkelijke opbrengsten van AVB zijn onderverdeeld in procesmatige, wetenschappelijk en beleidsmatige opbrengsten. Procesmatig waarderen deelnemers aan de AVB het informele netwerk en de interactie tussen onderzoekers en beleidsmakers. Ook is AVB voor onderzoekers een financiële prikkel om onderzoek te laten uitvoeren en een kans voor in het bijzonder jonge onderzoekers om interessant casemateriaal te verzamelen en bijvoorbeeld een promotieonderzoek uit te voeren. Voor de departementen is het een relatief goedkope manier om verkennend onderzoek te laten uitvoeren, en de onderzoeken leveren regelmatig interessante inzichten op. Procesmatige knelpunten binnen AVB liggen voornamelijk op het gebied van rolverdeling (beleidsagenda en onderzoeksagenda stroken soms niet), communicatie, verwachtingen en de tariefstelling van de AVB onderzoeken die lager is dan gebruikelijk bij onderzoeksinstellingen.

---

<sup>15</sup> Impact van onderzoeksresultaten op beleid kan makkelijk onderschat worden. Wanneer een onderzoek niet direct heeft bijgedragen aan een concrete beleidsmaatregel, betekent het niet automatisch dat dat onderzoek geen impact heeft gehad in het geheel van meerdere publicaties en ontwikkelingen. Ook is het lastig om de impact vast te stellen van onderzoeken die nog niet zo lang geleden zijn afgerond.



De wetenschappelijke opbrengsten overstijgen vaak de beoogde opbrengst van een rapport. Onderzoekers gebruiken het materiaal om op eigen gelegenheid te publiceren, presentaties te geven en onderwijs te verzorgen. Beleidsmatige opbrengsten zijn niet zo makkelijk concreet te maken. Toch worden de meeste onderzoeken wel als beleidsmatig relevant gevonden door zowel beleidsmakers als onderzoekers. Geen enkel thema wordt als 'niet relevant voor beleid' aangeduid. De meeste thema's zijn relevant op de middellange termijn en zijn een combinatie tussen strategisch en toegepast. De twee meer strategische thema's die al eerder in dit hoofdstuk werden genoemd (Innovatie in de publieke sector en Nieuwe ICT ontwikkelingen en impact) zijn voornamelijk strategisch en beleidsrelevant op de langere termijn. De meeste andere thema's zijn beleidsrelevant op de kortere termijn of liggen op het snijvlak tussen langere of kortere termijn. Hiermee lijkt de doelstelling van AVB om gezamenlijk een agenda op de middellange en lange termijn te ontwikkelen niet volledig gehaald. Het proces van het definiëren van onderzoeksvragen voor 2009 is ten opzichte van de jaren daarvoor al aanzienlijk verbeterd. Toch is het nog de vraag of het huidige proces van het definiëren van onderzoeksvragen het meest geschikt is om te komen tot onderzoeksvragen voor de middellange en lange termijn, omdat de 2009-onderzoeksagenda weer voor slechts een jaar vastgelegd is.

### 7.1.3 *Toekomstige thema's en aandachtspunten*

In dit rapport is verder een beknopte verkenning uitgevoerd naar toekomstige thema's en aandachtspunten voor AVB. Het toegepaste onderzoek binnen AVB zou een tijdshorizon kunnen hebben van drie jaar, terwijl strategisch onderzoek tot aan tien jaar vooruit zou kunnen kijken.<sup>16</sup> In de workshops is aan de hand van de lijst witte vlekken, aangevuld door de workshopdeelnemers een top vijf samengesteld van belangrijke toekomstige thema's. Hierin worden naast een aantal oude thema's ook twee nieuwe thema's geïntroduceerd. Ten eerste het thema Nieuwe/ ideale overheidsdienstverlening (concepten). Dit thema leent zich voor meer strategische toekomstbespiegelingen. Een tweede nieuwe thema is Sturing en gebruik van standaarden – een thema dat meer toepassingsgericht lijkt. Uit deze top vijf komt naar voren dat de deelnemers aan AVB het liefst een combinatie zien van meer strategisch en meer toegepast onderzoek. Daarnaast zou er binnen de onderzoeken meer aandacht kunnen zijn voor internationaal vergelijkend onderzoek, specifieke doelgroepen (zoals ouderen), opschaling en haalbaarheid en de uitvoeringspraktijk. Naast een aantal mogelijke toekomstige AVB thema's zijn er ook een aantal aandachtspunten gedefinieerd voor de toekomst; het behouden van de balans tussen toegepast en strategisch onderzoek, de schaalgrootte van AVB en de rolverdeling binnen AVB.

## 7.2 **Het spinnen van de rode draad**

Eerder in dit hoofdstuk staat uitgelegd dat AVB, achteraf gezien, niet 1 rode draad heeft. Het is een combinatie van een aantal rode draden of thema's die door de jaren heen door AVB verweven zitten. Deze thema's hebben een sterke link met de vragen die bij departementen leven en de onderzoeksinteresses van de onderzoeksinstituten. Dit is inherent aan de manier waarop AVB georganiseerd is. Door het kortcyclische karakter van telkens een jaar vooruit kijken, levert het proces niet direct een duidelijke rode draad op. De waan van de (onderzoeks-/beleids-)dag lijkt soms de thema's binnen AVB te bepalen. Hierdoor zijn onderzoeken niet altijd even agendazettend, strategisch

<sup>16</sup> Het is aan te bevelen binnen AVB vast te stellen wat precies verstaan wordt onder strategisch onderzoek. Dit hoeft niet per definitie toekomstgericht onderzoek te zijn, maar kan ook onderzoek betekenen dat ingewikkelde vraagstukken beantwoordt of nieuwe onderwerpen op de agenda zet.

en relevant voor de langere termijn geweest, en lijkt een belangrijke doelstelling van AVB, het ontwikkelen van een gezamenlijke agenda op middellange en lange termijn, soms ondergesneeuwd te raken.

Hoe kan de rode draad binnen AVB in de toekomst gewaarborgd blijven? Vooropgesteld kan worden dat een duidelijke rode draad voor de komende vijf jaar zelf gespind moet worden. Dit kan bijvoorbeeld door voor de komende vijf jaar twee strategische thema's te kiezen en daarnaast twee meer toegepaste onderwerpen te benoemen. Door bewust deze thema's uit te werken in onderzoeken op iets kortere of langere termijn, kan zelf een rode draad worden gemaakt. Een andere mogelijkheid is met 'cases' te werken (zie hiervoor ook de opmerkingen over de balans tussen strategisch en toegepast in het vorige hoofdstuk.). Deze strategische of toegepaste thema's zouden vervolgens opgehangen kunnen worden aan de kabinetsperiode. Zoals in het vorige hoofdstuk al is geschreven, zouden rond een kabinetswisseling de wat meer strategische vragen aan de orde kunnen komen, terwijl in de loop van een kabinetsperiode de wat meer toegepaste vragen behandeld zouden kunnen worden.

Een rode draad vraagt daarnaast ook om inspanning en betrokkenheid van zowel departementen als onderzoeksinstellingen. Inspanning om samen de rode draad te spinnen en de thematiek ook voor een langere periode vast te stellen. Hierbij moet bijzondere aandacht zijn voor de communicatie tussen beleidsmakers en onderzoekers, zowel bij het formuleren van onderzoeksthema's als tijdens de onderzoeken. Juist aan deze samenwerking tussen wetenschap en beleid ontleent de AVB haar toegevoegde waarde. Alleen door een heldere rolverdeling, duidelijke communicatie en transparante verwachtingen, zijn teleurstellingen van beide kanten te voorkomen. Een belangrijke rol is daarbij weggelegd door de begeleiders vanuit de universiteiten. Naast deze inspanning is ook betrokkenheid nodig om deze rode draad vast te houden en uit te werken. Hoewel de deelnemers aan AVB over het algemeen tevreden zijn met de gang van zaken, lijkt deze betrokkenheid soms te ontbreken – bijvoorbeeld wanneer hoogleraren niet naar belangrijke sessies komen, of leden van begeleidingscommissies vanuit de departementen regelmatig wisselen. Alleen door betrokkenheid van en samenwerking tussen partijen, zal de toegevoegde waarde van AVB in de toekomst behouden kunnen blijven.<sup>17</sup>

### 7.3 Aanbevelingen

Hoewel het onderzoek naar de rode draad van de Alliantie Vitaal Bestuur geen evaluatieonderzoek was, zijn er tijdens het onderzoek wel een aantal interessante observaties gedaan. Omdat deze observaties waardevol zijn en mee kunnen helpen bij het nog verder verbeteren van de AVB, verdienen ze toch een plek in dit rapport. Hieronder zijn een aantal aanbevelingen opgenomen die direct voortvloeien uit de voorgaande hoofdstukken en de analyse die is gepresenteerd in deze conclusie.

- De rol en toegevoegde waarde van de AVB is vooral het contact en de samenwerking tussen wetenschap en beleid. Deze samenwerking vindt plaats zowel bij het formuleren van onderzoeksthema's als bij het uitvoeren van de onderzoeken. De onderzoeken dienen (op termijn) relevant te zijn voor de departementen, en dienen daarnaast bij te dragen aan de onderzoeksagenda van onderzoeksinstellingen. Een betekenisvolle relatie tussen onderzoekers en

---

<sup>17</sup> Om de betrokkenheid te vergroten zijn niet *meer* bijeenkomsten nodig, maar een beperkt aantal goed geplande strategische sessies met de belangrijkste betrokkenen.

beleidsmakers zal kennis die nodig is voor beleid verdiepen en zal kunnen bijdragen aan evidence based policy making. Het verdient aanbeveling om in de toekomst dit contact te waarborgen en zo mogelijk nog verder uit te bouwen. Daarnaast blijven de reguliere bijeenkomsten binnen AVB zoals de BOTS en haardvuursessies natuurlijk van belang. De toegevoegde waarde van de AVB bestaat verder uit haar onafhankelijkheid. Daar waar de beleidspartners sterk worden beïnvloed door de politiek, kan de AVB verder kijken dan kabinetsperiodes van vier jaar en knelpunten wetenschappelijk benaderen. Het verdient aanbeveling om deze onafhankelijkheid optimaal te benutten en de trajecten van formuleren van onderzoeksthema's en onderzoeksuitvoering hierop aan te passen.

- Het proces van onderzoeksvragen definiëren is in 2009 strakker vastgelegd. Dit wordt door de meeste deelnemers aan AVB als positief ervaren. De verwachting is dat het verbeterde proces zal leiden tot duidelijkere thema's en betere onderzoeksvragen die zowel de beleidsagenda als onderzoeksagenda ondersteunen. Gezien de rol en toegevoegde waarde van de AVB verdient het aanbeveling om eens in de zoveel jaar strategische onderzoeksthema's te formuleren en tactische onderzoeksvragen daarvan af te leiden. Daarbij dient binnen de AVB te worden vastgesteld wat precies verstaan wordt onder strategisch onderzoek.
- Dit rode draad onderzoek heeft een aantal mogelijke nieuwe thema's voor 2010 opgeleverd. Door het kleine aantal betrokkenen dat is ondervraagd over de relevantie en belangrijkheid van de thema's, kan binnen dit onderzoek geen uitspraak worden gedaan over de daadwerkelijke themaprioriteiten voor het komende jaar en de komende jaren. Deze inventarisatie van thema's is dan ook voornamelijk agendazettend bedoeld en zou aan het begin van het komende onderzoeksjaar zowel bij de hooglerarensessie als bij interdepartementaal overleg aan de orde moeten komen. Zoals eerder in dit onderzoek is genoemd, zou ook een aantal thema's voor langer dan een jaar vastgelegd kunnen worden.
- Daarnaast verdient het aanbeveling tijdens deze bijeenkomst (of eventueel tijdens een apart te organiseren bijeenkomst met hoofdonderzoekers/hoogleraren, beleidsmedewerkers en managers bij beleidspartners) ook het document 'Alliantie Vitaal Bestuur. Doelstelling, organisatie en proces' uit oktober 2009 nogmaals tegen het licht te houden, en met name te kijken of de rol en toegevoegde waarde van de AVB, het doel van de AVB, het (aangepaste) traject van formuleren van onderzoeksvragen en het (aangepaste) onderzoeksproces helder genoeg geformuleerd zijn of nav dit rode draad onderzoek aanpassing nodig hebben. Hierdoor kunnen verwachtingen tav de AVB vroeg in het proces worden uitgesproken, wat teleurstelling achteraf tijdens de evaluatie (zie het volgende punt) kan voorkomen.
- Het verdient verder aanbeveling het nieuwe proces van formuleren van onderzoeksthema's aan het eind van het komende AVB jaar met hoogleraren die de onderzoeken hebben begeleid, de beleidsmedewerkers die in de begeleidingscommissies zitting hebben genomen en de managers bij de beleidspartners te evalueren. Hierbij zal gekeken moeten worden of het vernieuwde proces heeft geleid tot een duidelijkere definiëring van thema's, tot een goede aansluiting tussen de wensen van de departementen en de wensen van de onderzoeksinstellingen, tot een afronding van de onderzoeken binnen de tijdsrichtlijnen van de AVB en tot tevredenheid bij zowel onderzoekers als beleidsmakers over de rol van de begeleidingscommissies.

- Ook het proces van onderzoeksuitvoering is in 2009 strakker vastgelegd. Om het onderzoeksproces en de tevredenheid bij zowel onderzoekers als begeleidingscommissies te vergroten kunnen een aantal aanvullende stappen worden gezet:
  - De tarieven voor onderzoekers zouden verhoogd kunnen worden zodat de investeringen van departementen en onderzoeksinstellingen evenredig zijn. Hierdoor zullen verwachtingen en daadwerkelijke inspanningen beter met elkaar in evenwicht zijn. Ook vergroot dat de mogelijkheden voor onderzoeksinstellingen om senior uren in een project te steken wat zowel de inhoud (beleidsrelevantie en aansluiting met onderzoeksagenda) als het onderzoeksproces (samenwerking met begeleidingscommissies en afronding conform planning) ten goede zal komen.
  - Vooraf aan een onderzoeksproject zouden duidelijke afspraken gemaakt moeten worden over verwachtingen ten aanzien van het onderzoek, de rol van de onderzoekers en de rol van de begeleidingscommissie
  - Per onderzoek zou bekeken moeten worden wat de doorlooptijd zou moeten zijn om tot goede resultaten te komen. Met name de onderzoeken die gericht zijn op een langlopend en agendazettend thema, zouden een doorlooptijd van langer dan tien maanden moeten kunnen hebben.
  - De onderzoeken die binnen AVB worden uitgevoerd, worden bijna allemaal als beleidsrelevant aangemerkt. Toch zou de vertaling van onderzoek naar beleidspraktijk soms nog beter kunnen. Met name bij (direct) beleidsondersteunend onderzoek is de rol van de begeleidingscommissie en de communicatie tussen beleidsmakers en onderzoekers daarbij cruciaal. Door deze onderzoeken aan het begin van het proces als zodanig te oormerken, kan hier extra aandacht aan besteed worden tijdens bijeenkomsten met de begeleidingscommissie. Hierbij moet de balans tussen beleidsondersteuning (de beleidsagenda) en de vrijheid van de onderzoekers (de onderzoeksagenda) bewaakt worden. De hoofdonderzoekers of begeleiders vanuit de onderzoeksinstellingen hebben hier een belangrijke rol. Beleidsmakers zouden eventueel een actievere rol kunnen spelen, bijvoorbeeld door het (apart) uitwerken van de conclusies van de onderzoekers in concrete beleidsaanbevelingen. Ook (korte) uitwisselingen tussen beleidsdepartementen en universiteiten zouden tot de mogelijkheden kunnen behoren.
  - Het onderzoeksproces is gebaat bij een consequente begeleiding. Als een onderzoek loopt, moeten de departementen tussentijdse wijzigingen binnen de begeleidingscommissie zoveel mogelijk voorkomen.
- Daarnaast zou verkend kunnen worden of er behoefte is om het contact tussen onderzoekers, beleidsmakers en beleidsmakers onderling verder uit te bouwen. Bijvoorbeeld door het organiseren van een een- of tweejaarlijks AVB symposium.

## Bijlage 1: overzicht projecten en (beoogde) opbrengsten

### 2009

#### Onderzoek 1:

#### **Vertrouwen in identiteitsinfrastructuren**

##### **Korte beschrijving:**

Onderzoek naar identiteitsinfrastructuren die worden geïnitieerd door de overheid en het vertrouwen van burgers hierin.

##### **Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit van Tilburg, TNO, Universiteit Twente.

##### **Beoogde eindproducten:**

- Rapportage literatuuronderzoek en conceptueel model dat als uitgangspunt kan dienen voor alle deelstudies.
- Rapportage deelstudies.
- Rapportage over casestudies en focusgroepen met stakeholders (o.a. Ministeries) en burgers over deze resultaten.
- Verslag focusgroepen.
- Analyse en rapportage survey.

#### Onderzoek 2:

#### **Vertrouwen in hybride ketens**

##### **Korte beschrijving:**

Onderzoek naar de conceptualisering van het begrip vertrouwen, wat de rol en invloed van het gebruik van ICT is op vertrouwen en hoe vertrouwen in hybride ketens geoptimaliseerd kan worden.

##### **Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit van Tilburg, TNO.

##### **Beoogd eindproduct:**

- Onderzoeksrapport met case studies en in conclusie oog voor beleidsadvies over het sturen op vertrouwen in hybride ketens.

#### Onderzoek 3:

#### **Benchmarking vanuit gebruikersperspectief**

##### **Korte beschrijving:**

Onderzoek naar het evenwichtiger maken van benchmarkcriteria voor elektronische overheidsdiensten.

##### **Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Twente.

**Beoogd eindproduct:**

- Onduidelijk.

**2008**Onderzoek 4:**Co-creatie door Web 2.0****Korte beschrijving:**

Onderzoek naar de manier waarop overheden het Internet gebruiken om contact te maken met gemeenschappen van burgers ten behoeve van (1) verbetering van de dienstverlening, (2) co-creatie van beleid en (3) onderlinge ondersteuning tussen burgers (citizens for citizens).

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Utrecht, Erasmus Universiteit Rotterdam, Novay.

**Beoogde eindproducten:**

- Onderzoeksrapport over digitale gemeenschappen, verbindingen van deze gemeenschappen met beleidsprocessen en processen van dienstverlening.
- Binnen rapport: procedurele richtlijnen voor overheden die willen gaan experimenteren met co-creatie.
- Populaire publicatie over het onderwerp co-creatie (boek in de Boom serie) gericht op overheidsdiensten.
- BOTS en haardvuur sessie.
- Wetenschappelijke publicaties op basis van het onderzoek, accent op impact die nieuwe internetapplicaties kunnen hebben voor de co-creatie van beleid en diensten.

Onderzoek 5:**Gedeelde identiteiten****Korte beschrijving:**

Onderzoek beoogt aan de hand van twee cases in kaart te brengen hoe samengestelde/ gedeelde digitale identiteiten in PPS contexten worden geconstrueerd en gebruikt en wat de effecten daarvan zijn voor de burgers en de gebruikers van digitale identiteiten.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit van Tilburg.

**Beoogd eindproduct:**

- Onderzoeksrapport.
- Internationale publicatie.

Onderzoek 6:**Scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven****Korte beschrijving:**

Toekomstverkenning naar de mogelijke rol van intermediaire dienstverleners bij de doorontwikkeling van de elektronische overheid.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Twente.

**Beoogde eindproducten:**

- Schets van de huidige situatie in Nederland en een beschrijving van het raamwerk waarbinnen de scenario's worden gedefinieerd en beoordeeld.
- Beschrijving en uitwerking scenario's.
- Eindrapportage met de resultaten en conclusies van het onderzoek.
- Presentatie.

Onderzoek 7:**Digitale vaardigheden van ambtenaren****Korte beschrijving:**

Onderzoek naar de digitale vaardigheden van ambtenaren die betrokken zijn bij de elektronische overheid.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Twente.

**Beoogde eindproducten:**

- Rapportage en adviesrapport met beleidsaanbevelingen.

Onderzoek 8:**E-dienstverlening aan de burger****Korte beschrijving:**

Onderzoek naar de institutionele vormgeving van de dienstverlening door middel van het gebruik van BSN, PIP, bedrijfservicenummer en persoonlijk domein. Het schetst manieren waarop deze in de praktijk kan plaatsvinden. De economische voordelen en de waarborging van privacy staan daarbij centraal.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

TNO.

**Beoogde eindproducten:**

- Rapportage met bevindingen, conclusies en aanbevelingen.

Onderzoek 9:**Crowdsourcing strategieën in de publieke sector****Korte beschrijving:**

Gedetailleerde inventarisatie en analyse van strategieën die door profits en non-profits zijn geadopteerd als onderdeel van en in reactie op Web 2.0. Gekeken wordt naar kansrijke concepten, mogelijke impact, risico's en dilemma's voor de publieke sector.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

TNO.

**Beoogde eindproducten:**

- Opstellen crowdsourcing monitor.
- Use cases voor crowdsourcing in de publieke sector.
- Eindrapportage met verschillende scenario uitwerkingen, met aandacht voor praktische dilemma's, risico's en beleidskeuzes.

Onderzoek 10:**Administratieve lastenreductie in de praktijk****Korte beschrijving:**

Onderzoek naar de manier waarop ICT in de toekomst ingezet zou kunnen worden om de aanwas van nieuwe administratieve lasten te voorkomen.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Twente.

**Beoogde eindproducten:**

- Eindrapportage.

**2007**Onderzoek 11:**Verantwoordelijkheden en processen van ketensamenwerking****Korte beschrijving:**

Ketensamenwerking vraagt een andere manier van leidinggeven en het begeleiden van processen. Verantwoordelijkheden worden op een andere manier belegd. Dit onderzoek wil met gebruik van de Delphi methode boven tafel krijgen wat de beelden van relevante stakeholders zijn. Wie is waarvoor verantwoordelijk? Wat zijn best practices?

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Twente.

**Beoogde eindproducten**

- Conferentie waar voorlopige resultaten gepresenteerd worden.
- Eindrapportage.



Onderzoek 12:**Orchestratie van ketens: techniek, bestuur en organisatie****Korte beschrijving:**

Dit onderzoek bouwt voort op promotieonderzoek aan de TUD waarbij een referentiearchitectuur voor ketensamenwerking is ontwikkeld. De vraag is hoe publiek (/private) ketens effectief (in termen van responsief, verantwoordelijk en schaalbaar) geregisseerd kunnen worden middels het integraal inrichten van verschillende architectuurlagen (bestuurlijk, organisatorisch, proces, applicatie en technisch).

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Technische Universiteit Delft.

**Beoogde eindproducten:**

- Evaluatieraamwerk voor het evalueren van orchestratie in ketens.
- Beoordeling van de huidige oplossingen (sterkte- zwakte analyse).
- Lijst ontwerpprincipes en richtlijnen (bijdrage aan kookboek (?)).
- Voorstel voor oplossingen vanuit de theorie en een evaluatie van deze oplossingen.
- Eindrapportage met stappen en bevindingen.
- Conference publicatie.
- Publicatie in een ISI journal.

Onderzoek 13:**Kwaliteit van gegevens in ketensamenwerking****Korte beschrijving:**

Informatie uitwisseling is een 'enabling factor' voor ketensamenwerking. Maar onder welke organisatorische voorwaarden levert ICT het juiste effect op? Wat zijn noodzakelijke condities voor rendement van gegevensuitwisseling in een keten? UvL voert 250 web based simulaties uit rondom het thema basisregistratie. Dit biedt de kans om hypothesen op een kwantitatieve manier te testen.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Technische Universiteit Delft.

**Beoogde eindproducten:**

- Eindrapportage.

Onderzoek 14:**Doelgroepen denken binnen de elektronische overheid****Korte beschrijving:**

Bij interacties tussen de overheid en burgers gebruikt de overheid vaak het ongedifferentieerde beeld van 'de burger'. Deze situatie wordt onhoudbaar in onze steeds verder differentiërende maatschappij. Volgens welke criteria zouden doelgroepen onderscheiden moeten worden? Dit onderzoek bekijkt welke criteria de overheid op dit moment impliciet of expliciet hanteert, welke criteria zich beter of slechter lenen voor segmentering en welke vormen segmentering van digitale diensten kan aannemen.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Twente.

**Eindproduct:**

- Eindrapportage.

**Aanbevelingen:****Algemene aanbevelingen**

- Van buiten naar binnen kijken (vraaggestuurde dienstverlening).
- De wensen en behoeften van burgers en bedrijven als uitgangspunt nemen voor de communicatie en dienstverlening.
- Doelgroepbenadering kan tevens worden gehanteerd bij handhaving, maar ook door organisaties die vanuit de eigen taakstelling al met specifieke doelgroepen van doen hebben.

**Specifieke aanbevelingen**

- Waar mogelijk een overgang maken van een segmentatie van groepen naar personalisering van individuen.
- Het systematisch registreren van het gebruik van diensten én van klantcontacten.
- Het stimuleren en sturen van doelgroepen naar de meest geschikte kanalen.
- Proactieve benadering van en voorlichting aan doelgroepen die moeite hebben met de dienstverlening.
- Het ontwikkelen van doelgroepgericht beleid.
- Het opvoeden van doelgroepen op het gebied van digitale vaardigheden.
- Gebruik maken van de kennis van andere overheidsorganisaties.

**Slotaanbeveling**

- Niet alleen de centrale overheid, maar ook de individuele overheidsorganisaties kunnen in zowel algemene als in specifieke zin bijdragen aan de ontwikkeling van doelgroepbenadering. De centrale overheid kan dit doen door het initiëren en uitvoeren van landelijke programma's. Individuele overheidsorganisaties kunnen dit doen door bijvoorbeeld te investeren in haar medewerkers.

Onderzoek 15:**The use of privacy enhancing aspects of biometrics****Korte beschrijving:**

Biometrie is in principe een PET (privacy enhancing technology). In de praktijk wordt het echter vaak privacy onvriendelijk ingezet en is er weerstand tegen het gebruik van biometrie. Dit onderzoek probeert te achterhalen waarom dat zo is. Hiervoor worden bestaande en mogelijke toepassingen van biometrie geïnventariseerd en gerubriceerd evenals de wet- en regelgeving die daarop van toepassing is. Door middel van rechtsvergelijking kan achterhaald worden welke rol de overheid moet spelen om het vertrouwen van de burger te laten groeien.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit van Tilburg.

**Eindproduct:**

- Eindrapportage.

**Aanbevelingen:**

- Uitbreiding en update van het 1999 rekenkamer rapport.
- More effective use of some existing instruments (especially of the right to request DPA opinions).
- The adoption of a new instruments (such as detailed guidelines, categorisation of biometric applications or a new form of prior approval).
- A broadening and strengthening of the administrative powers of the Dutch DPA.
- Entrusting some aspects of enforcement of data protection in the case of biometric applications to a separate agency.

Onderzoek 16:

### **Juridische aspecten van geo-informatie. Een inventarisatie van juridische mogelijkheden, barrières en randvoorwaarden voor het gebruik van geo-informatie door de overheid, en meer in het bijzonder geo-locatiediensten**

**Korte beschrijving:**

In toenemende mate maakt de overheid gebruik van geografische locatiegegevens om werknemers, burgers, dieren of objecten te lokaliseren. Toepassingen vinden plaats op het gebied van rampenbestrijding, verkeer en vervoer, gezondheidszorg, justitie, toerisme en ruimtelijke ordening. Er is nog maar weinig aandacht voor de juridische factoren die daarmee samenhangen. Met welke juridische factoren moet de overheid rekening houden?

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit van Tilburg.

**Eindproduct:**

- Eindrapportage.

**Aanbevelingen:***Privacy*

- Er moeten zo weinig mogelijk gegevens verwerkt worden, maar vanzelfsprekend genoeg om een systeem naar behoren te kunnen laten functioneren: het principe *less is more* zoals vaak vermeld in relatie tot privacy enhancing technologies (PET).
- Bij de beoordeling van de context van het gebruik van privacygevoelige gegevens en de toepasbaarheid van het principe *less is more* zou een privacyfunctionaris ingeschakeld kunnen worden, of een EDP-auditor die tevens een oordeel – een privacy-audit – velt over het ontwerp van te gebruiken of te ontwikkelen systeem.
- Het moet een burger te allen tijde duidelijk zijn wie welke gegevens over hem verzameld en hij moet eenvoudige middelen hebben om zijn gegevens te kunnen aanpassen, verwijderen of anderszins. Hierbij past een actief overheidsbeleid. Het moet niet de burger zijn die op zoek moet gaan naar plekken waar zijn gegevens opgeslagen kunnen zijn; de overheid moet actief – op eigen initiatief – aangeven bij we welke gegevens voor hoe lang zijn opgeslagen.
- Er moet sprake zijn van (technische) vooruitgang én privacy, niet van vooruitgang of privacy. En als een vooruitgang een inperking van de privacy met zich mee zou brengen, dan zou de zelfbeschikking voorop moeten staan.

Het is aan de persoon zelf om iets van zijn privacy in te leveren, in ruil voor een nieuwe (technologische) dienst.

#### *Arbeidsrecht*

- Er mag niet te pas en te onpas gebruik gemaakt worden van bijvoorbeeld personeelsvolgsystemen waarbij locatiegegevens – geo-informatie – over werknemers wordt opgeslagen.
- Het gestelde over personeelsvolgsystemen geldt overigens ook als er geen geo-informatie aan de orde is, of geen geo-informatie wordt verwerkt in een personeelsvolgsysteem. Het toevoegen van geo-informatie aan personeelsvolgsystemen geeft deze naar onze mening echter wel een extra (Big Brother-)dimensie. Het recht om ook als werknemer met rust te gelaten te worden, zal aan het gebruik van dat soort systemen grenzen kunnen en moeten stellen.

#### *Openbaarheid / Hergebruik*

- Marktversturende elementen die een verder hergebruik van overheidsinformatie in de weg staan, zullen uit de weg geruimd dienen te worden. Kosten-modellen van overheidsinstanties die geo-informatie verstrekken zullen daartoe wellicht aangepast moeten worden. In navolging van de commissie Grondrechten in het digitale tijdperk kan worden gesteld dat de toegang tot bij de overheid berustende informatie van cruciaal belang is geworden voor de politieke, juridische en sociale positie van burgers. Misschien dat de evaluatie van de vernieuwde Wet openbaarheid van bestuur mede uitgevoerd kan worden in het licht van deze opvatting, waarbij de voorstellen van de commissie om een nieuw artikel toe te voegen aan de Grondwet inzake de toegang en ontsluiting van overheidsinformatie nog eens tegen het licht gehouden kunnen worden. Hierbij zal ook een zekere balans gevonden moeten worden in de toegang en ontsluiting.

#### *Intellectuele eigendomsrechten*

- Het auteursrecht zal niet snel een rol spelen bij de ontsluiting van geo-informatie door de overheid, mits die informatie zo duidelijk en volledig moet zijn. Er is dan geen ruimte voor een persoonlijk stempel van de maker. Geografische (overheids)informatie kan beschermd zijn met een databankenrecht, maar dan moet wel aan de materiële vereisten zijn voldaan die de Databankenwet daar aan stelt. In veel gevallen zal de overheid niet over een databankenrecht beschikken, omdat zij niet kwalificeert als producent van een databank, dan wel omdat de databank zelf niet voldoet aan de vereisten van de Databankenwet.
- In een uitspraak van de Amsterdamse rechter is bevestigd dat een overheidsorgaan alleen in uitzonderingsgevallen, waarin het los van zijn hoofdactiviteit heeft geïnvesteerd in een databank, een kostendekkende vergoeding kan vragen. In alle andere gevallen dient de informatie op grond van de WOB tegen verstrekkingkosten beschikbaar te worden gesteld – ongeacht het doel waarvoor de informatie is opgevraagd.

#### Onderzoek 17:

### **Digitale vaardigheden van Nederlandse burgers. Een prestatiemeting van operationele, formele, informatie en strategische vaardigheden bij het gebruik van overheidswebsites**

#### **Korte beschrijving:**

Een meting van de digitale vaardigheden van de Nederlandse burger.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Twente.

**Eindproduct:**

- Eindrapportage.
- Beoogd eindproduct (verschenen?): Protocol gebruikersonderzoek overheidswebsites met burgers.

**Aanbevelingen:**

- Bij alle achterstandsgroepen moet het gebrek aan operationele en formele internetvaardigheden gerepareerd worden voordat zij in staat zijn hun informatie- en strategische vaardigheden verder te ontwikkelen op het internet. Daartoe behoort ook het leren verstandig gebruiken van zoeksystemen.
- Voor ouderen boven de 55, en in het bijzonder voor bejaarden boven de 65 moeten meer voor deze leeftijdsgroep geschikte cursussen in operationele en formele computer- en internetvaardigheden beschikbaar gesteld worden. Dit kan door krachtige steun aan vrijwilligersorganisaties als SeniorWeb en door subsidiëring van of belastingaftrek voor cursussen bij commerciële organisaties in de volwasseneneducatie.
- Een tweede weg voor het verbeteren van de digitale vaardigheden van ouderen en andere achterstandgroepen, vooral de lager opgeleiden, is deskundige begeleiding door de staf in openbare gebouwen waar digitale diensten en andere voorzieningen aangeboden worden. Het betreft vooral gemeentehuizen, bibliotheken, wijkcentra en zorgcentra. Dit is kortdurende en toegespitste ondersteuning die bijzonder motiverend is en waarvan men op den duur ook leert.
- Voor functioneel en volledig analfabeten moet naar wegen gezocht worden om het leren lezen en schrijven te combineren met elementair computer- en internetgebruik. Wetenschappelijk onderzoek kan helpen bij het ontwerpen van deze methoden.
- Voor de verschillende groepen van gehandicapten dient de overheid niet alleen haar sites beter toegankelijk te maken en te zorgen voor aanvullende voorzieningen (in de sfeer van thuiszorg en gezondheidszorg), maar ook een bijdrage leveren aan specifieke cursussen voor deze groepen. De meest effectieve aanpassing van digitale cursussen voor specifieke groepen van gehandicapten kan eveneens door wetenschappelijk onderzoek ondersteund worden.
- Voor autochtonen moet niet alleen het aanbod van overheidssites multicultureel gemaakt worden maar moet er ook meer digitaal cursusmateriaal ontwikkeld worden in de taal van de betreffende minderheden en aansluitend bij hun belevingswereld. Cursussen moeten vooral in lokale wijkcentra gegeven worden, bij voorkeur door mensen die de betreffende taal en cultuur kennen.

## 2006

Onderzoek 18:**RU Experienced? Leren van experimenten in het openbaar bestuur****Korte beschrijving:**

Dwarsanalyse van InAxis experimenten. Gekeken wordt naar succes en faalfactoren. Zoektocht naar rode draad door de ervaringen met experimenten, en hoe kan deze kennis gebruikt worden voor een grotere slagingskans van toekomstige experimenten.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit van Leiden.

**Eindproduct:**

- Artikel.
- Beoogd eindproduct (uitgevoerd?): Innovatiemiddag met InAxis.
- Beoogd eindproduct: Eindrapportage.

**Aanbevelingen:**

- Subsidieer geen projecten maar leerprocessen.
- Faciliteer deze met leermanagers die:
  1. op leren focussen en niet op resultaten;
  2. onverwachte gebeurtenissen als leermoment aangrijpen;
  3. flexibel zijn qua planning en budget;
  4. gericht zijn op de institutionele omgeving en niet op de interne;
  5. organisatie;
  6. van de kennisagenda een overdraagbare methode maken.

Onderzoek 19:

## **De kiezende burger en het nieuwe zorgstelsel. De invloed van leeftijd, geslacht en opleiding op het gebruik van oude en nieuwe media als informatiebron**

**Korte beschrijving:**

Onderzoek naar keuzegedrag van burgers m.b.t. een nieuwe zorgverzekeraar. Welke oude en nieuwe media gebruiken burgers en wat zien zij als betrouwbare informatiebronnen.

**Eindproduct:**

- Eindrapportage.
- BOTS.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Utrecht.

**Aanbevelingen:**

- Het gebruik van klassieke informatiebronnen (zoals een folder, de telefoon en andere personen) wint het van het gebruik van bronnen waar men zelf actief naar informatie dient te zoeken (bijvoorbeeld vergelijkingssites). Men moet het de moeite waard vinden om moeite te doen. Dit heeft implicaties voor het digitaliseren van alle overheidsinformatie: zelfs als burgers weten waar die te vinden is, zullen ze die lang niet altijd opzoeken om er gebruik van te maken. Lang niet alle burgers maken van nieuwe media gebruik. Toekomstig beleid dient daarom ook gericht te zijn op het verschaffen van toegankelijke eenvoudige klassieke informatiebronnen. Aangezien internet voor lang niet alle burgers zo'n toegankelijke eenvoudige bron is, is multi-channel beleid van groot belang.
- Leeftijd speelt wel een rol, maar veel minder duidelijk dan vaak wordt verondersteld. Er is dan ook geen sprake van een 'digitale kloof' tussen een grote groep burgers die wel gebruik maakt van nieuwe media en een groep die dat niet doet, maar we kunnen veeleer spreken van een 'digitaal spectrum'. Behalve hun leeftijd, zou de levensfase waarin mensen verkeren hier wel eens

een verklarende factor voor kunnen zijn. Onderzoek naar de rol van de levensfase waarin burgers verkeren, kan nieuw beleid op dit terrein helpen vorm te geven. Een gezin met jonge kinderen heeft wellicht behoefte aan andere informatiebronnen dan singles of tweeverdieners van dezelfde leeftijd die (nog) geen kinderen hebben, mensen waarvan de kinderen het huis zojuist verlaten hebben of gepensioneerd met/zonder kleinkinderen. Onze categorisering van burgers in tevredenheidsdieren, maximaliseerders, solidairen en afwachtenden zou daarbij als startpunt voor een dergelijke studie kunnen dienen. Immers ook de keuze van media is een onderdeel van keuzegedrag in het algemeen.

#### Onderzoek 20:

### **The transformation of government organizations. A theoretical and empirical exploration**

#### **Korte beschrijving:**

Onderzoek naar de opkomst van transformatie van overheidsorganisaties en de vraag of deze benchmarks uitgaan van een achterhaalde manier van werken.

#### **Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit van Leiden, Zenc.

#### **Eindproduct:**

- Eindrapportage.

#### **Aanbevelingen:**

- For every phase, a conceptual model including measurement criteria should be developed. The benchmarks should measure all these phases. However, to measure all phases of e-government in depth is too much for one benchmark. It may therefore be more attainable to develop a system of benchmarks, each benchmark focussing on a specific phase.
- Another topic in the benchmarks is whether various countries can be compared to each other. It may be questioned whether the benchmarks, when they decide to go more in depth as was argued for above, are still able to incorporate such varying countries as they do now, or that benchmarks should be designed for clusters of countries with some comparable characteristics.
- A final issue in the benchmarks is the generalisability of outcomes. It was argued in this research the benchmarks could be developed further by focussing on a number of sectors. By focussing on sectors, measurement criteria can be developed to much more detail and the research can be executed more thoroughly. The question then arises to what extent outcomes of individual sectors can be generalised into outcomes for countries. Or, how many sectors should be studied in a country to be able to make statements about e-government in a country. This issue needs to be worked out in more detail.

#### Onderzoek 21:

### **Architectuurontwikkeling in ketens als arena. Over het smeden van ketens in de publieke sfeer**

#### **Korte beschrijving:**

Onderzoek met doelstelling om beter inzicht te krijgen in de onderhandelingen tussen organisaties in ketensamenwerking. Er wordt onderzocht welke soorten afspraken

worden gemaakt en hoe zij de ontwikkeling van architecturen beïnvloeden. Ten tweede wordt onderzocht wat de aard van deze afspraken en het proces van onderhandeling over de inhoud van een architectuur betekent voor de opschaling van ICT innovaties.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Erasmus Universiteit Rotterdam.

**Eindproduct:**

- Eindrapportage.

**Aanbevelingen:**

**1. Voorbereiding**

- Wat is het gemeenschappelijke proces waar het uitwisselen van informatie betrekking op heeft?
- Welke partijen zijn bij het uitvoeren van dat proces betrokken? Hoe zien de onderlinge relaties tussen die partijen eruit? Wat is de kwaliteit van die relaties? Zijn er al partijen die elkaar goed kennen, dan wel elkaar vertrouwen? Of is er sprake van beladen relaties?
- Welke informatie wordt daarbij uitgewisseld en bij welke partijen moet die informatie worden opgehaald?
- Wat is het voordeel voor ieder van de betrokken partijen om deel te nemen aan het ontwikkelen van ICT voor gebruik bij dit specifieke operationele proces? Wat zijn nadelen om hieraan deel te nemen?

**2. Formuleren van ontwikkelingsstrategie**

- Wie nodig je gezien het voorgaande aan tafel uit? Wie heb je per se nodig om het geheel succesvol af te ronden? Stel een groep betrokkenen samen om verder mee te werken.
- Hoe ziet de variëteit aan verwachtingen bij die partijen er uit? Probeer voor ieder van de partijen inzicht te krijgen in de wijze waarop het te ontwikkelen systeem past in de werkwijze van die partij, en probeer na te gaan wat gewenste en ongewenste effecten zijn ('frames'). Probeer hierbij het impliciete expliciet te krijgen.
- Hoe ga je om met de gevonden variëteit aan inzichten? Formuleer een doelstelling die voor alle partijen aantrekkelijk is, in het licht van de gewenste en ongewenste effecten.
- Wat voor ontwikkelingsstrategie is gezien het hierboven gekregen inzicht mogelijk en wenselijk? 'Ontwikkelstrategie' is niet noodzakelijk 'projectmanagement' in de zin van 'arrangementen' en 'aansturing' en dergelijke; het is ook niet noodzakelijk een 'systeemontwikkelmethodologie'. 'Improvisatie' kan een prima uitgangspunt zijn voor het formuleren van een ontwikkelstrategie. Dit bleek met name uit de bouwcasus, waarbij steeds is afgevraagd 'waar staan we?', 'wat moet er gebeuren?' en 'welke bestaande hulpmiddelen staan ter beschikking'?
- Moet de bereikte voortgang al dan niet worden vastgelegd? In een van de onderzochte casussen werd bij de overgang van de fase van voorbereiding naar de fase van realisatie een convenant tussen betrokkenen afgesloten; is dit een idee?

**3. Realisatie van afspraken**

- Waarover moeten afspraken worden gemaakt? Maak genoeg afspraken om gelijktijdig richting te geven aan het ontwikkelen van technologie, en aan het ontwikkelen van goede relaties.
- Wanneer moeten afspraken worden gemaakt? De volgorde waarin afspraken worden gemaakt hangt samen met de context van degenen die afspraken maken en met de uiteindelijke inhoud van afspraken. Het uitstellen of niet nemen van



beslissingen kan effectief zijn in het licht van het werken aan goede relaties tussen partijen.

- Moeten afspraken worden vastgelegd?

#### Onderzoek 22:

### **Gebruik van Nederlandse elektronische overheidsdiensten in 2006. Een enquête naar motieven en gedrag van burgers**

#### **Korte beschrijving:**

Onderzoek naar verschillende factoren op het gedrag van burgers m.b.t. het gebruik van elektronische overheidsdiensten.

#### **Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Twente.

#### **Eindproduct:**

- Eindrapportage.

#### **Aanbevelingen:**

- De verschillende onderdelen van de Nederlandse overheid moeten nagaan hoe zij het potentieel van elektronische dienstverlening aan burgers beter kunnen benutten. Dit rapport geeft hiervoor een aantal aanwijzingen. In het bijzonder voor de gemeenten, de Belastingdienst (bij de toeslagen), een aantal andere uitvoeringsorganisaties en de websites van Ministeries is er werk aan de winkel.
- De verschillende onderdelen van de overheid moeten nagaan hoe vaak elk van hun elektronische diensten gebruikt wordt en om welke redenen. Dit kan door permanente gebruikersregistratie en gebruikersonderzoek.
- Elke Nederlandse overheidsdienst zou haar 'triggerdiensten' moeten identificeren, hier zoveel prioriteit aan geven als binnen de taakstelling past, en nieuwe gebruikers tijdens het gebruik van de eerste dienst verleiden tot het gebruik van meerdere diensten. Dit kan met behulp van geschikte navigatie- en informatiestructuren op de site en met behulp van voorlichting over deze diensten in andere kanalen.
- Burgers moeten meer en beter voorgelicht worden over het bestaan van elektronische diensten en de speciale mogelijkheden die elektronische kanalen bieden. Dit kan via drie belangrijke manieren. In de eerste plaats is dat meer voorlichting via de geijkte voorlichtingskanalen: gemeentefolders, affiches in gemeentehuizen en andere overheidsgebouwen en radio- en tv-spots. In de tweede plaats is dat het inzetten van de traditionele dienstverleningskanalen om mensen te attenderen op de elektronische diensten; bijvoorbeeld via tips aan de telefoon, of het doorverwijzen van mensen die aan de balie komen naar het internet. De derde is een herinrichting van de internetsites van overheidsdiensten. Velen komen daar om telefoonnummers en bezoekadressen of een ander simpel stukje informatie op te zoeken: deze burgers kunnen door slimme informatie en navigatiestructuren vanuit de homepagina's gewezen worden op het bestaan van transactiediensten naast informatiediensten.
- Het is raadzaam gebruik te maken van de positieve grondhouding t.a.v. elektronische dienstverlening van de overheid door veel meer ruchtbaarheid te geven aan de inspanningen die de Nederlandse overheid op dit terrein verricht. In de tweede plaats zou een strategische keuze gemaakt moeten worden bij de verdere ontwikkeling en aanbod van diensten voor hetzij:

1. speciale aandacht voor de participatie van de achterblijvers (ouderen, laagopgeleiden en mensen met geen of weinig computerervaring);
  2. de ontwikkeling en het aanbod van meer geavanceerde diensten die jongeren, hoogopgeleiden en mensen met veel computer en internetervaring verwachten;
  3. een bepaalde combinatie van deze strategieën bij een uitgekende besteding van het beschikbare budget.
- De overheid dient in termen van doelgroepen te gaan denken bij het verder ontwikkelen van elektronische en traditionele diensten.
  - Voor de achterblijvers dienen de traditionele kanalen opgehouden te worden en deels naar hun behoeften ingericht. Zij die elektronische overheidsdiensten willen gebruiken kunnen geholpen worden door:
    - a) speciale voorzieningen voor gehandicapten bij deze diensten,
    - b) voorzieningen in openbare gebouwen voorzien van deskundige staf ter begeleiding en
    - c) blijvende steun voor initiatieven als de digitale trapvelden en hun opvolgers in wijken en openbare gebouwen.
  - Voor de schaarse gebruikers zal een promotie van elektronische diensten en het prioriteren van 'triggerdiensten' het grootste effect hebben. Voor de frequente gebruikers kan het accent gelegd worden op nagenoeg volledige elektronische dienstverlening en op het aanbod van meer geavanceerde diensten voor een kleinere groep (innovatie).
  - Als het gaat om het (aan)leren van het gebruik van digitale overheidsdiensten door burgers: meer structuur en continuïteit aanbrenge bij specifieke elektronische overheidsdiensten over een reeks van jaren. Dit betekent dat specifieke diensten:
    1. herkenbaar zijn voor burgers (altijd op dezelfde plaats te vinden, zoveel mogelijk in dezelfde vorm),
    2. vindbaar zijn met meer intelligente zoekmachines dan degene die alleen om trefwoorden vragen die de gebruiker zelf moet verzinnen,
    3. gegroepeerd zijn in logische clusters bekend uit bestaande diensten (bevolking, belasting, bouwen en wonen, zorg etc.) die niet voortdurend veranderen,
    4. naar elkaar verwijzen waar dat voor de gebruiker handig is,
    5. (uiteraard) gebruikersvriendelijk zijn.
  - Verder gaan met het verbeteren van internetdiensten als primair kanaal; 2. de traditionele kanalen openhouden, verder ontwikkelen naar hun sterke kanten en integreren met het internetkanaal (zie beneden) 3. een doelgroepbeleid ontwikkelen voor burgers met verschillend voorkeurskanaal.
  - Sommige Nederlandse overheidsdiensten hebben terecht gekozen voor een multichannel benadering in de dienstverlening. De fout die hierbij op de loer ligt is 'multichanneling' te zien als het naast elkaar aanbieden van in aanbod gelijke kanalen. De multichannel aanpak moet echter evolueren van een aaneenschakeling van kanalen die grotendeels hetzelfde doen maar wel los van elkaar functioneren naar een volledig geïntegreerd geheel op basis van een gedeelde informatie-infrastructuur. Daarbij moet de burger geleidelijk een nieuwe kanaalkeuze en gebruiksgedrag aangeleerd worden. Dit kan aansluiten bij de bovengenoemde capaciteiten en behoeften: gebruik dit kanaal primair voor informatie, dat kanaal voor transacties, weer een ander kanaal voor problemen enzovoort.
  - Een uitgekend beleid in deze kan op termijn leiden tot grote besparingen, zeker als de genoemde gedeelde informatie-infrastructuur beschikbaar is en de front- en backoffices volledig met elkaar verbonden heeft. Naar dit beleid

moet per overheidsdienst nader onderzoek verricht worden omdat de situaties soms behoorlijk verschillend zijn en kennis op dit terrein schaars is.

- Formulering van een doelgroepbeleid naar de behoeften van segmenten van burgers en naar de specifieke problemen van achterstandgroepen; inrichting van de diensten naar dit beleid (aanpassing van functionaliteit, inhoud en toegankelijkheid). Hiervoor zal in veel gevallen nader onderzoek gedaan moeten worden. In plaats van zoveel mogelijk diensten over de gehele linie aan te bieden kan de overheid beter overgaan tot een gericht productaanbod dat aansluit bij de behoeften en mogelijkheden van groepen van burgers.
- Dit veronderstelt permanent gebruikersonderzoek en een segmentatie naar doelgroepen van diensten. Met andere woorden: een verdere professionalisering van de elektronische overheidsdienstverlening.

## 2005

Onderzoek 23:

### **Toezicht 2.0. Onderzoek naar toezicht, transparantie, burgers en compliance in het informatietijdperk.**

#### **Korte beschrijving:**

Onderzoek naar het effect van het publiek maken van prestatiecijfers van organisaties (bijvoorbeeld scholen).

#### **Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Utrecht, Erasmus Universiteit Rotterdam.

#### **Eindproduct:**

- Eindrapportage.

#### **Aanbevelingen:**

- Werk vanuit een rijker beeld van de burger.  
Daarbij kan worden gedacht aan de volgende mogelijkheden:
  - Signaleren van misstanden. Burgers worden nu nog slechts mondjesmaat – de milieu-inspecties in NL en het VK zijn een uitzondering – betrokken bij het toezicht. Burgers kunnen dienen als de ‘ogen van toezichthouders’. Daartoe is het van belang dat er meer mogelijkheden worden geboden om meldingen door te geven aan toezichthouders.
  - Stimuleren van voice. Burgers zouden bijvoorbeeld in staat kunnen worden gesteld om direct via de website een e-mail te sturen aan objecten van toezicht. Ook kan op de website worden aangegeven op welke andere manieren burgers hun stem kunnen laten horen.
  - Mening over toezichthouders. Ook kunnen toezichthouders explicieter feedback van burgers vragen op hun werk. Daarbij gaat het niet zozeer om algemene tevredenheidpeilingen maar eerder om het meten van de tevredenheid over een specifieke inspectie. Wat vinden de omwonenden van de resultaten van een inspectie van de milieu-inspectie? Wat vinden ouders van een rapport van de Onderwijsinspectie?
- Onderken de diversiteit aan burgers.  
Huidige initiatieven zijn in het algemeen gebaseerd op een algemeen beeld van ‘de burger’. ‘De burger’ bestaat echter niet: er zijn allerlei verschillende burgers die op vele verschillende manieren met toezichtgegevens omgaan. Dit

vraagt van toezichhouders dat zij deze diversiteit als uitgangspunt nemen in hun communicatiestrategie.

- Beschouw transparantie als een element in een mix van toezichtinstrumenten. Transparantie kan – met name via de invloed op het imago van objecten van toezicht – een nuttig instrument zijn. Via openbaarmaking kan de compliance worden verhoogd. Dit gebruik van transparantie als toezichtinstrument werkt echter alleen bij objecten die gevoelig zijn voor imagoschade. Bij andere objecten zullen andere instrumenten moeten worden ingezet om compliance te verkrijgen.
- Maak procedures openbaar. Voor alle toezichhouders die individuele inspectiegegevens openbaar maken is van belang om ook van procedures en werkwijzen openbaar te maken.
- Breng verschillende lagen van transparantie aan. De effecten van transparantie zijn het sterkst wanneer de gebruiker in één oogopslag kan zien of een bedrijf of organisatie voldoet. De Deense smileys zijn daarvan het duidelijkste voorbeeld. Tegelijkertijd moet bij een dergelijke presentatie van de informatie de grootste simplificatie worden toegepast. Een dergelijke simplificatie kan leiden tot ongewenste effecten. Om met deze spanning tussen helderheid en nauwkeurigheid om te gaan dienen inspecties verschillende lagen van transparantie te creëren. De Nederlandse onderwijsinspectie doet dit reeds door kwaliteitskaarten en volledige rapporten te presenteren.

#### Onderzoek 24:

### **Diffusie en adoptie van innovaties in de publieke sector**

#### **Korte beschrijving:**

Onderzoek naar het systematisch nadenken over de ontwikkeling van diffusiestrategieën. Er wordt gekeken naar het inzetten van instrumenten op grond van factoren en mechanismen die ten grondslag liggen aan het proces van diffusie en adoptie van innovaties tussen organisaties in de publieke sector.

#### **Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Erasmus Universiteit Rotterdam.

#### **Eindproduct:**

- Eindrapportage.
- Beoogd resultaat (georganiseerd?): twee expertmeetings.

#### **Aanbevelingen:**

- Onderken het belang van een effectieve, systematische en proactieve codificatiestrategie van kennis en ervaringen, de professionalisering ervan en de diffusie van deze kennis en ervaringen.
- Schenk in de diffusiestrategie niet alleen aandacht aan het overdragen van informatie (zenden, informeren), maar zorg ervoor dat potentiële adopters (kunnen) leren over een innovatie in het licht van hun eigen situatie. Dit betekent dat in de diffusiestrategie expliciet aandacht moet zijn voor het organiseren van een leerproces door middel van communiceren en uitproberen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het gebruik van ateliers.
- Faciliteer de ontwikkeling hiervan door hiervoor bijvoorbeeld additionele middelen ter beschikking te stellen.

- Richt je in de ontwikkeling van diffusiestrategieën niet alleen op de organisaties waar de innovaties zijn ontstaan, maar ook op de ‘early adopters’. Zij kunnen vaak een zeer belangrijke rol spelen in de verspreiding van relevante kennis.
- Werk met het toekennen van innovatieprijzen, want dit dwingt tot codificatie en verspreiding van kennis ten gevolge van de toegenomen (media)belangstelling (en faciliteer dit met mensen en middelen).
- Werk zo nodig met intermediaire organisaties (zoals kenniscentra of brancheorganisaties), omdat deze vanuit hun taakopdracht een versterking kunnen geven aan de professionalisering van het diffusieproces; ook omdat zij hiervoor mensen en middelen ter beschikking hebben.
- Verbindt aan de subsidiëring van innovaties de verplichting een actieve diffusiestrategie te ontwikkelen en stel hiervoor middelen ter beschikking.
- Versterk de persoonlijke component in de diffusie van innovaties door met bestuurlijke en professionele ambassadeurs te werken die in verschillende domeinen opereren en dus ook verschillende groepen van belangstellenden aanspreken. Voor de adoptie van een innovatie is het van belang dat duidelijk en zichtbaar wordt gemaakt wat het feitelijke voordeel van de innovatie is.
- Voor de adoptie van een innovatie is het van belang dat een innovatie een relatief open karakter heeft, waardoor de innovatie kneedbaar en testbaar is. Naarmate een innovatie minder kneedbaar en testbaar is, zal het adoptieproces moeizamer verlopen.
- Het beschikbaar stellen van extra middelen als tegemoetkoming in de kosten van (de adoptie van) een innovatie kan ertoe leiden dat organisaties eerder een innovatie adopteren.
- Naarmate de politisering van een beleidsprobleem groter is, is het relatief makkelijker om tegemoetkomingen in de kosten te vinden (zowel intern als extern). Dit betekent dat in de diffusie van een innovatie het politieke en publieke belang van een innovatie nadrukkelijk moet worden verwoord. Draag zorg voor het creëren van een ‘sense of urgency’. Door gebruik te maken van de combinatie van zowel lokale als landelijke politieke en maatschappelijke druk wordt de adoptie van innovaties vergemakkelijkt.
- Naarmate innovaties in overweging worden genomen die een relatief open en robuust karakter hebben, is het gemakkelijker om van verschillende, elkaar opeenvolgende ‘policy windows’ gebruik te maken.
- Maak gebruik van en mobiliseer verschillende soorten van makelaars die de geesten rijp kunnen maken en die zowel binnen het politiek-bestuurlijke als het professionele domein van de organisatie opereren.
- Ontwikkel binnen de organisatie de rol van innovatiemakelaar en zorg dat deze zowel professioneel als politiek-bestuurlijk goed verankerd is. Voorkom een geïsoleerde positie. De adoptie van innovaties wordt versterkt indien een innovatie direct of indirect kan worden gekoppeld aan formele druk ten gevolge van nieuwe of veranderende wet- en regelgeving. In wet- en regelgeving kan hierop worden geanticipeerd door bijvoorbeeld een verplichte datum voor adoptie of specificaties op te nemen, waarbij van een bepaalde toepassing gebruik gemaakt moet worden. Wet- en regelgeving kan ook worden gebruikt als codificatie van bepaalde best practices die een landelijk aanvaarde voorbeeldwerking hebben, waardoor verspreiding en adoptie worden afgedwongen (vergelijk de GBA).
- De adoptie van innovaties wordt versterkt indien de innovatie wordt omarmd door relevante professionele netwerken en beroepsgroepen. Zij kunnen als intermediair of makelaar een belangrijke rol spelen. In een diffusiestrategie dient verankering in professionele netwerken en beroepsgroepen dan ook een expliciet punt van aandacht te zijn.

- De adoptie van innovaties kan vooral in latere fasen worden versterkt wanneer er sprake is van een niet te negeren voorbeeldwerking en de ontwikkeling van allerlei ter beschikking staande handleidingen, standaarden, richtlijnen, etc. Het adoptieproces kan worden verbeterd door meer oog te hebben voor de omvang van organisaties en het vermogen van deze organisaties om mensen en middelen te mobiliseren. Deels kan hierin worden voorzien door additionele financiële middelen aan te bieden zodat de noodzakelijke deskundigheid kan worden ingehuurd. Daarnaast kan bijvoorbeeld worden gewerkt met implementatieteams of begeleiders die bijvoorbeeld vanuit een intermediaire organisatie ter beschikking worden gesteld. In sectoren waar de onderlinge contacten summier en minder intensief zijn, zal diffusie en adoptie moeizamer verlopen. Daarom is het van belang om een netwerkanalyse te maken van de sectoren waarin men de diffusie en adoptie van innovaties wil stimuleren. Ook het versterken van de onderlinge communicatie door het opzetten van netwerken en overleggen van soortgelijke organisaties kan bijdragen aan de diffusie en adoptie van innovaties, want contacten zorgen voor vertrouwen en vertrouwen stimuleert kennisdeling. In de ontwikkeling en vormgeving van diffusiestrategieën dient als uitgangspunt te worden genomen dat de adoptie van een innovatie vooral bepaald wordt door het kunnen aanbieden van een leerproces waarin niet alleen informatieoverdracht, maar ook communicatie in de vorm van gemeenschappelijke beeldvorming centraal staat.
- Belangrijk in dit leerproces is dat er ruimte is voor 'trial en error' en variëteit, hetgeen zich vooral uit in de eisen van kneedbaarheid en testbaarheid.
- Organiseer het diffusieproces ook zelf als een leercyclus waarbij het niet alleen gaat om het verbeteren van de inhoud van de over te dragen kennis, maar ook het verbeteren van het leer- en communicatieproces zelf.

#### Onderzoek 25:

### **Adaptief vermogen en architectuurontwikkeling in ketens en netwerken. Over het smeden van flexibele ketens en netwerken**

#### **Korte beschrijving:**

Onderzoek naar de soorten afspraken die bijdragen aan het versterken van het adaptieve vermogen van de informatiearchitectuur binnen verschillende typen van keteninformatiseringsprojecten. Er wordt onderzocht waarop deze betrekking hebben en welke invloed de kwaliteit van het coördinatie- en samenwerkingsproces binnen de keten heeft op de mate waarin afspraken kunnen worden gemaakt of veranderd.

#### **Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Erasmus Universiteit Rotterdam.

#### **Eindproduct:**

- Eindrapportage.

#### **Aanbevelingen:**

- Het denken over nut en noodzaak van architectuur voor de elektronische overheid een opgave die alleen maar een kans van slagen heeft, als ze gekoppeld wordt aan concreet politiek-bestuurlijke uitdagingen. Het is immers de (beleidsmatige) inhoud die bindt en die partijen laat zien waar ze wederzijds afhankelijk van elkaar zijn. Dit is het eerste verbindingsvraagstuk dat ter hand moet worden genomen. Architectuurontwikkeling is daarmee een 'beleidsmatig' verbindingsvraagstuk.

- De bereidheid om de nut en noodzaak van een architectuur voor de elektronische overheid daadwerkelijk vorm en inhoud te geven, is vooral ook een vraagstuk van het organiseren van productieve samenwerkingsrelaties, waarin vertrouwen heel belangrijk is. Architectuurontwikkeling is daarmee een 'sociaal' verbindingsproces. Hiermee hangt samen dat de door ons bestudeerde ketenarchitecturen vooral van 'onderop' zijn ontstaan, waardoor er ruimte is voor maatwerk en variëteit. Dit hoeft overigens niet te betekenen dat er geen ruimte is voor een regisseur. Investeren in samenwerking is noodzakelijke voorwaarde voor architectuurontwikkeling.
- In het denken over nut en noodzaak van een architectuur van de elektronische overheid gaat in eerste instantie om het maken van minimale maar harde afspraken over de 'koppelvlakken' tussen bepaalde informatiesystemen en uitwisselingsinfrastructuren of over het aanleggen van een bredere uitwisselingsinfrastructuur die de autonomie van deelnemende partijen zo veel mogelijk respecteert. Maar ook hier geldt dat het maken van deze afspraken niet alleen een technologisch vraagstuk is van standaardenontwikkeling maar ook vraagt om politiek-bestuurlijke, financieel-economische, juridische, informatiekundige en beheersmatige afspraken.
- Het kunnen beschikken over basisregistratie waarvan meerdere ketens gebruik maken, biedt de mogelijkheid om de regie, visie en leiderschap te ondersteunen. Basisregistraties bieden de mogelijkheid om stabiele en robuuste elementen in een architectuur te brengen die kansen biedt voor het ontwikkelen van nieuwe en flexibele verbindingen.

#### Onderzoek 26:

### **Van aanbod naar vraag, tijd voor een perspectiefwisseling. Verkennd onderzoek naar het gebruik van elektronische overheidsdiensten door burgers in Nederland, 2005**

#### **Korte beschrijving:**

Verkennd onderzoek naar het gebruik van elektronische overheidsdiensten door burgers.

#### **Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Twente.

#### **Eindproduct:**

- Eindrapportage.

#### **Aanbevelingen:**

(geen overzichtelijke lijst – bij benadering)

- Het pleidooi in deze inventarisatie is dus dat voor een verdere verbetering van de elektronische dienstverlening van de overheid een *perspectiefwisseling van aanbod naar vraag* gewenst is.
- Het is beter goed na te denken over de specifieke capaciteiten en kenmerken van de verschillende kanalen (persoonlijk, schriftelijk, elektronisch en telefonisch). Dit is het uitgangspunt van een *multichannel* benadering, waarbij elke kanaal optimaal naar eigen kracht benut wordt. Door de diensten te koppelen aan de meest geschikte kanalen kan het ideale dienstenaanbod gestalte krijgen. Hierbij is een expliciete en goed doordachte strategie noodzakelijk.

- Meer aandacht voor de ontwikkeling en aanbod van zogenoemde ‘triggerdiensten’ op alle niveaus (van gemeentelijk tot landelijk) zou de vraag een flinke zet kunnen geven.
- De sleutel voor succes is de aantrekkelijkheid van de aangeboden diensten.

#### Onderzoek 27:

### **Innovatie aan het werk. Onderzoek op locatie naar succes- en faalfactoren van innovatieprojecten bij Nederlandse gemeenten vanuit een multi-actor perspectief.**

#### **Korte beschrijving:**

Onderzoek naar inzichten in theorie en praktijk van innovatieprojecten in gemeentelijk Nederland. De gemeentelijke organisaties waar de innovatieprojecten plaatsvinden worden binnen het onderzoek beschouwd als een community of practice.

#### **Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Utrecht.

#### **Eindproduct:**

- Eindrapportage (boek?).

#### **Aanbevelingen:**

- Er zijn drie paradoxen waar organisaties die op duurzame wijze willen innoveren hun voordeel mee kunnen doen als ze daar rekening mee houden.
- Het ontwikkelen van vaste structuren bevordert innovatie. Natuurlijk is ruimte voor innovatie nodig, maar die ruimte kan pas worden benut als deze is afgebakend. Een dergelijke afbakening kan bestaan uit goed leiderschap in woord en daad dat zorg draagt voor bestuurlijke dekking, en een veilig en overzichtelijk kader biedt in de vorm van een concreet project met een specifiek doel. Alleen dan kan flexibel op veranderingen in de omgeving worden gereageerd of (nog beter) geanticipeerd.
- Fouten maken is inherent aan innoveren. Innovaties kunnen niet tot stand komen zonder experimenten, en experimenteren betekent fouten maken en er van leren.
- Te veel aandacht voor prestatiemeting en “benchmarking” belemmert innovatie. Er is op zichzelf niets mis mee om je met anderen te vergelijken. Maar het op kwalitatieve wijze uitwisselen van ervaringen is vruchtbaarder dan het op kwantitatieve wijze meten van prestaties, hetgeen door werknemers op de werkvloer vaak wordt opgevat als een controlemiddel.
- Het leren hanteren van deze paradoxen is alleen mogelijk als de top van de organisatie zorgt voor een infrastructuur die een stimulerende leeromgeving voor de werknemers biedt.
- Innoveren is investeren. Natuurlijk kan innovatie op den duur ook besparingen opleveren, maar in eerste instantie dient er letterlijk en figuurlijk in mensen geïnvesteerd te worden. Zij dienen op zo’n manier te worden gefaciliteerd dat ideeën en ervaringen in een veilige “Community of Practice” kunnen worden uitgewisseld, zodat er gezamenlijk aan nieuwe kennis kan worden gewerkt. Het reflecteren op het eigen gedrag en dat van anderen via “double & triple loop” - leren vanuit een open houding bevordert innovatief gedrag. Door in zo’n gemeenschap met elkaar samen te werken, kennis uit te wisselen en van elkaar te leren, wordt bovendien de kans vergroot dat innovatoren, net als surfers, op het juiste moment de juiste golf weten te vinden. Het komt hun timing ten goede. Voor overheidsinstanties zoals gemeenten is het tijdig inspelen op



politiek-bestuurlijke en maatschappelijke ontwikkelingen van groot belang. Alleen dan kan optimaal van een nieuwe “window of opportunity” voor innovatie geprofiteerd worden.

- Het is daarbij wel van belang een multi-actor perspectief te hanteren en rekening te houden met verschillen tussen de houding van de actoren ten aanzien van innovatie die gerelateerd kunnen worden aan hun functie: de politieke en ambtelijke top kijkt over het algemeen positief aan tegen innovatie; vaak wordt innovatie ingezet als instrument om te bezuinigen en efficiency te verhogen; professionals kijken gereserveerder tegen innovatie aan als ze de indruk hebben dat ze hun baan verliezen, bijvoorbeeld door informatisering of controle (meten output met behulp van ICT).

## 2004

Onderzoek 28:

### **Waardegevoelig ontwerp en de automatiserende overheid: het voorbeeld van identiteitsinfrastructuur**

#### **Korte beschrijving:**

De studie richt zich op het domein van Identity Management Systemen voor de overheid en bestudeert de manier waarop deze tot stand komen.

#### **Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Technische Universiteit Delft.

#### **Eindproduct:**

- Eindrapportage.

#### **Aanbevelingen:**

- Een vraag die buiten het bereik van deze studie ligt is wat de contouren moeten zijn van identiteitsmanagement voor de overheid in het begin van de 21e eeuw. Wij bevelen aan dat een samenhangende studie plaatsvindt naar dit complexe en dynamische terrein.
- Steeds meer zal verwacht worden door burgers en politiek dat verantwoording kan worden afgelegd over de centrale waarden en hun implementatie in E-government initiatieven. Die verantwoording zal de vorm moeten aannemen van een transparante representatie van de wijze waarop waarden zoals privacy, autonomie van de burger, aansprakelijkheid, digitale duurzaamheid, gelijkheid, solidariteit, in het onderhavige geval in identiteitsmanagement architectuur en systeemontwerp tot uitdrukking worden gebracht.

Onderzoek 29:

### **Under the radar. Innovation in service delivery networks**

#### **Korte beschrijving:**

Een exploratief onderzoek naar de invloeden op het succes van innovaties. Hoe komt innovatie tot stand in netwerken van organisaties en welke factoren zijn van invloed geweest? In hoeverre is een nationale hervormingsagenda (zoals ‘Andere Overheid’) daarbij van invloed geweest? Het onderzoek betrof de introductie van een Elektronisch Patiëntendossier in Denemarken, Canada en Japan.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit van Leiden.

**Eindproduct:**

- Eindrapportage.

**Aanbevelingen:**

Geen directe beleidsaanbevelingen.

## 2003

Onderzoek 30:**INK@ICT. Verslag van de ontwikkeling van de I-scan gebaseerd op het INK-managementmodel****Korte beschrijving:**

Dit onderzoek is een verslag van de ontwikkeling van een praktisch instrument (de I-scan) waarmee organisaties hun informatievoorziening in kaart kunnen brengen en kunnen analyseren in hoeverre deze informatievoorziening bijdraagt aan de ontwikkeling van de organisatie als geheel. De I-scan is gebaseerd op het INK-managementmodel, waarop enkele aanpassingen zijn gemaakt om het werkkterrein.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Utrecht, Zenc.

**Eindproduct:**

- Eindrapportage (boek).

**Aanbevelingen:**

Evaluatie van de scan als instrument en de scan als meting.

Onderzoek 31:**Handleiding positiebepaling op het gebied van Informatievoorziening en ICT. Publieke sector.****Korte beschrijving:**

Dit onderzoeksrapport biedt een handleiding van de I-Scan. Met deze scan kunnen informatiedeskundigen inzichtelijk maken hoe fasen van organisatieontwikkeling samenhangen met fasen van informatievoorziening en andersom. De scan geeft handvaten voor het formuleren van verbeterpunten en biedt informatiemanagers de kans om de stand van zaken te meten en acties te definiëren ten aanzien van voortgang.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Zenc.

**Eindproduct:**

- Handleiding.

**Aanbevelingen:**

Geen concrete aanbevelingen behalve handleiding.

Onderzoek 32:**Ex-ante beleidsevaluatie van elektronische publieke dienstverlening.****Korte beschrijving:**

Het onderzoek is een verkennende literatuurstudie naar het gebruik van focusgroepen als instrument voor interactieve beleidsvorming, een ex-ante beleidsevaluatie bij overheidsinstanties die zich bezighouden met projecten om de kwaliteit van elektronische dienstverlening aan burgers te verbeteren.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Utrecht.

**Eindproduct:**

- Eindrapportage.

**Aanbevelingen:**

- Wil het Ministerie van BZK het gebruik van focusgroepen stimuleren om met behulp van ex-ante beleidsevaluatie nieuw beleid op het gebied van elektronische publieke dienstverlening te ontwikkelen, dan moet echter wel met de volgende aanbevelingen rekening worden gehouden:
  1. Overheidsinstanties dienen overtuigd te worden van de meerwaarde die meedenkende burgers voor nieuw beleid kunnen hebben. Een succesvol voorbeeld als het pilotproject bij de gemeente Hengelo kan daarbij stimulerend werken.
  2. Eenmaal overtuigd doen ze er verstandig aan uitgebreid de tijd te nemen om burgers te informeren over het doel van de te houden focusgroepen en hen daar alleen bij te betrekken als het onderwerp hen direct raakt, bijvoorbeeld omdat het in hun eigen wijk speelt of ze er direct baat bij hebben.
  3. Focusgroepen hebben alleen kans van slagen als er sprake is van al bestaande persoonlijk contacten met burgers, ze geen eenmalige gebeurtenis blijken te zijn en de resultaten ook daadwerkelijk voor toekomstig beleid gebruikt worden.
- Voor diegenen die zelf aan de slag willen met focusgroepen ten slotte nog drie opmerkingen:
  1. De op Servqual gebaseerde vragen zijn goed als leidraad voor de discussie in de focusgroepen te gebruiken.
  2. Nadat de focusgroepen gehouden zijn, biedt het model van Mayer en Greenwood een goed framework om de relevante contextfactoren voor nieuw beleid ten aanzien van elektronische publieke dienstverlening in kaart te brengen waar bij het ontwikkelen van toekomstig beleid op dit gebied rekening mee gehouden dient te worden.
  3. Bij dit pilot-project ging het om een kleinschalig verkennend onderzoek. Als overheidsinstanties daadwerkelijk nieuw beleid willen gaan maken op basis van de resultaten van focusgroepen, verdient het aanbeveling op grote schaal met hun burgers van gedachten te wisselen en kwantitatief vervolgonderzoek uit te voeren om de generaliseerbaarheid te vergroten.

Verdere opbrengsten:

- Het pilotproject “Ex-ante beleidsevaluatie van elektronische publieke dienstverlening” dat in opdracht van de Alliantie ICT & Vitaal Bestuur is uitgevoerd, heeft niet alleen dit rapport met conclusies en aanbevelingen voor het Ministerie van BZK over de mogelijke inzet van focusgroepen opgeleverd. Het heeft de gemeente Hengelo aangezet tot het plannen van nieuwe focusgroepen om zo burgers te blijven betrekken bij nieuw beleid ten aanzien van elektronische publieke dienstverlening. Nadat ze de resultaten van de focusgroep bij de afdeling Sociale Zaken gelezen hadden, gaven de gemeentesecretaris en een van de wethouders namelijk aan graag een vervolg te willen.
- Verder zullen de resultaten door USBO worden gepresenteerd op de EGOV-conferentie in Zaragoza (van 30 augustus tot 3 september 2004) en eventueel gebruikt worden voor een wetenschappelijk artikel in het nieuwe tijdschrift International Journal of E-Government Research.

Onderzoek 33:

### **Netwerken in de schaduw van hiërarchie. Rapport over het gebruik van e-mail binnen de overheid en de effecten hiervan op de organisatie en de werkbeleving van ambtenaren**

**Korte beschrijving:**

Onderzoek naar het gebruik van e-mail binnen de overheid en de effecten hiervan op de organisatie en de werkbeleving van ambtenaren.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Utrecht

**Eindproduct:**

- Eindrapportage

**Aanbevelingen:**

- Sta beperkte persoonlijke communicatie toe.
- Gebruik specifieke applicaties voor algemene communicatiepatronen.
- Laat medewerkers e-mail archiveren bij verzending.
- Oplossing moet meerwaarde hebben voor medewerkers.
- Beschouw medewerkers als professionele informatiewerkers.
- Bottom-up beleidsontwikkeling
- Onderken het belang van zowel werkarchieven als organisatiearchieven

## **2002**

Onderzoek 34:

### **Vreemde ogen dwingen. De betekenis van internet voor maatschappelijke controle in de publieke sector**

**Korte beschrijving:**

Onderzoek naar de betekenis van internet voor maatschappelijke controle in de publieke sector.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Utrecht.

**Eindproduct:**

- Boek.

**Aanbevelingen:**

Uitgebreide conclusie.

Onderzoek 35:

**Renovatie van de rechtsstaat. Vijf casus over de invloed van ICT op democratie en recht**

**Korte beschrijving:**

Onderzoek naar de invloed van ICT op democratie en recht.

**Uitvoerende kennisinstelling(en):**

Universiteit Utrecht.

**Eindproduct:**

- Boek.

**Aanbevelingen:**

Elk hoofdstuk beschrijft een case. Elk hoofdstuk eigen conclusie.



## Bijlage 2: overzicht deelnemers onderzoek

### **Geïnterviewden:**

- Viktor Bekkers (EUR)
- Coen Boot (BZK)
- Mark Bovens (UU)
- Tjabbe Bos (Ministerie van BZK)
- Alexander van Deursen (UT)
- Linda Kool (TNO)
- John Kootstra (BZK)
- Ronald Leenes (UvT)
- Eugène Loos (UU)
- Marco Meesters (UU)
- Hubert Noordman (Belastingdienst)
- Sjoerd Peereboom (Ministerie van Financiën, DG Bel)
- Dick Ruffi (Ministerie van Economische Zaken)
- Marian Sanders (Ministerie van Economische Zaken)
- Mildo van Staden (Ministerie van BZK)
- Daniël Tijink (Ministerie van Economische Zaken)
- Arre Zuurmond (TU Delft)

### **Deelnemers workshop:**

- Tjabbe Bos (BZK)
- Nicole Donkers (BZK)
- Viola de Groot (EZ)
- Hubert Noordman (Belastingdienst)
- Teun Oosterbaan (EUR)
- Dick Ruffi (EZ)
- Mildo van Staden (BZK)