

Uitbesteden? Wat brengt de toekomst...

**Vier scenario's voor intermediaire
e-overheidsdiensten voor bedrijven**



Center for e-Government Studies
P.O. Box 217
7500 AE Enschede

T. +31 (0) 53 489 4342
F. +31 (0) 53 489 4259

Uitbesteden? Wat brengt de toekomst...

Vier scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten
voor bedrijven

Datum 25 februari 2010
Versie 1.0

Uitgever Universiteit Twente
Center for e-Government Studies
<http://www.cfes.nl>

Met subsidie van Alliantie Vitaal Bestuur en ICT
Publicatie titel Scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven
Publicatiejaar 2010
Publicatietype Onderzoeksrapport

Auteurs Drs. Marc ter Hedde
Dr. Ir. Rex Arendsen
Prof. Dr. Jan van Dijk
Dr. Hanneke Hermsen
Peter Scholte MBA

Correspondentie Marc ter Hedde
E-mail m.j.terhedde@utwente.nl

Met dank aan de begeleidingscommissie Drs. Marian Sanders (Ministerie van Economische Zaken)
Drs. Noor Huijboom (TNO)
Mr. Janfolkert Muizelaar MBA (Belastingdienst)
Dr. Ir. Rex Arendsen (Center for e-Government Studies)

APA Referentie Hedde, M.J. ter, Arendsen, R., Dijk, J.A.G.M. van, Hermsen, A.J.H.M.
en Scholte, P. (2010). *Uitbesteden? Wat brengt de toekomst... Vier
scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven*.
Enschede: Universiteit Twente.

Samenvatting

Aanleiding, doel en opzet van het onderzoek

Intermediaire dienstverleners zijn in potentie belangrijke partners bij de doorontwikkeling van de elektronische overheid. Voor veel bedrijven zijn deze (commerciële) partijen reeds het contactpunt voor de afhandeling van zaken met de overheid. Daarbij ontstaan, mede onder invloed van de zich ontwikkelende elektronische overheid, nieuwe intermediaire diensten en dienstverleners. De introductie van elektronische belastingaangiften in Nederland heeft bijvoorbeeld nieuwe toetreders op de markt van *intermediaire (e-overheid) diensten* tot gevolg gehad.

Anders dan in bijvoorbeeld Scandinavische landen is er in Nederland nog weinig visievorming op de rol en positie van intermediaire dienstverleners bij de doorontwikkeling van de elektronische overheid.

Met subsidie van de Alliantie Vitaal Bestuur heeft het Center for e-Government Studies van de Universiteit Twente een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijke toekomstige rol van intermediaire dienstverleners in Nederland bij de verdere vormgeving van de elektronische overheid. Daarbij ligt de focus op de elektronische overheidsdienstverlening aan bedrijven, oftewel *intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven*.

Bij het onderzoek is de methodiek van het scenariodenken gehanteerd. Dit betekent dat op creatieve wijze met verschillende belanghebbenden in de praktijk mogelijke toekomstige ontwikkelingen zijn verkend. Allereerst is op basis van desk research een theoretisch kader geschetst rond de inzet van intermediairs bij de levering van e-overheidsdiensten aan bedrijven. Dit heeft geresulteerd in een analytisch model voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven. Vervolgens zijn in een viertal workshops samen met vertegenwoordigers vanuit de overheid, (koepels van) intermediaire dienstverleners, universiteiten en kennisinstellingen vier toekomstscenario's ontwikkeld, betreffende de toekomstige rol en positie van intermediaire dienstverleners bij de doorontwikkeling van de elektronische overheid.

Resultaten en conclusies

Modellering intermediaire e-overheidsdiensten

Intermediairs kunnen op verschillende manieren gedefinieerd worden. Binnen dit onderzoek worden intermediairs omschreven als (rechts)personen die een bijdrage leveren aan de afhandeling van (e-)overheidsdiensten voor burgers en bedrijven, voortvloeiend uit bepaalde rechten en plichten van burgers en bedrijven jegens de overheid, en die hiervoor een vergoeding ontvangen.

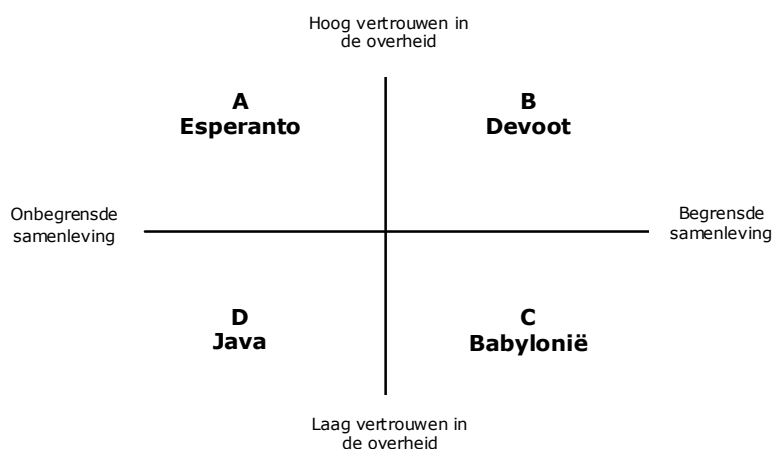
Intermediairs kunnen naar verschillende kenmerken worden onderscheiden. Veel contact tussen overheidsorganisaties en bedrijven heeft betrekking op elektronisch berichtenverkeer. Binnen dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen twee typen intermediaire dienstverleners voor bedrijven met betrekking tot e-overheidsprocessen, namelijk: communication services providers en business services providers.

De *communication services providers* zijn primair gericht op de logistiek van het elektronisch berichtenverkeer. Hierbij kan gedacht worden aan de routing, archivering en tracking and tracing van berichten. Het gaat hier veelal om (EDI) knooppunten voor de gegevenslogistiek binnen een sector, zoals in Nederland Ennovation in de binnenvaart, InterCommIT, Cargonaut op Schiphol, Portbase (Portinfolink) in de Rotterdamse haven en ZET solutions (Agroportal) binnen de landbouwsector. In het kader van deze logistieke berichtendiensten leveren zij netwerkdiensten als beschikbaarheid, beveiliging en bandbreedte. Een deel van hun toegevoegde waarde bestaat uit de ontkoppeling tussen verschillende (technische) standaarden.

De *business service providers* bestaan allereerst uit de traditionele intermediairs voor de uitbesteding van administratieve taken, zoals de accountant, het administratiekantoor en de belastingconsulent. In een aantal gevallen verzorgen zij ook het aan de werkzaamheden gerelateerde elektronische berichtenverkeer voor hun klanten (bijvoorbeeld elektronische aangiften) via de eigen geautomatiseerde administratie. Daarnaast bestaat er een groep grote service providers zoals salarisverwerkende bureaus of clearing houses voor elektronisch factureren die een groot aantal Business to Government e-diensten voor hun rekening nemen. Deze bedrijven leveren meestal een integrale dienstverlening, inclusief communicatiediensten.

Vier scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten

Op basis van workshops zijn vier scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven ontwikkeld, te weten: Esperanto, Devoot, Babylonie en Java.



De vier scenario's schetsen mogelijke samenlevingen in 2015 en de plaats van de intermediair daar binnen. Bij elk scenario wordt allereerst een beschrijving gegeven van de inrichting van de samenleving. Hier wordt een algeheel beeld geschetst van de samenleving in 2015 op sociaal-cultureel, economisch, algemeen technologisch en politiek-juridisch gebied. Vervolgens wordt bij elk scenario gekeken naar de strategische positie van de intermediair aangaande de verdere vormgeving van de elektronische overheid: wat zijn belangrijke consequenties (implicaties) van elk scenario voor de positie van de intermediair?

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

- Verticale scenario-as – *vertrouwen in de overheid* (hoog of laag). De mate waarin de maatschappij (dit zijn zowel burgers als bedrijven) vertrouwen hebben in overheidsorganisaties (zoals gemeenten, provincies, uitkeringsinstanties, etc.) en in de politiek. Mensen vertrouwen erop dat de overheid integer handelt en het beste met hen voor heeft.
- Horizontale scenario-as – *inrichting van de samenleving* (begrensd versus onbegrensd). De wijze waarop mensen (als privé persoon, ondernemer of in organisatie/groepsverband) op basis van rationeel-economische motieven al dan niet kiezen voor standaard oplossingen, standaarden of een uniforme werkaanpak. Enerzijds bestaat in de 'begrensd samenleving' de hang naar eenduidigheid en kostenefficiëntie. De prijs die daarvoor wordt betaald is een zekere saaiheid, keuzebeperking en een 'one size fits all' mentaliteit. Anderzijds is in de 'onbegrensd samenleving' de invloed van rationeel-economische overwegingen (als stuwende kracht) minder geldend, omdat bijvoorbeeld persoonlijke motieven om zich te onderscheiden in economische keuzes belangrijker worden geacht dan een lage prijs. Mensen geven uiting aan wat zij zelf belangrijk vinden en zijn bereid om daarvoor ook een hogere prijs te betalen.

Consequenties scenario's voor de rol en positie intermediair

Scenario A – Esperanto

De intermediair heeft in het scenario Esperanto te maken met een onbegrensd samenleving waar burgers en bedrijven een hoog vertrouwen hebben in de overheid. Er zijn geen grenzen, alles is fluïde en gericht op samenwerking. De burgers en bedrijven zijn volgzzaam en tegelijkertijd ook afhankelijk van de overheid. De intermediair heeft de neiging om de relatie met de overheid verder te intensiveren. De vertrouwensband met de MKB-er/klant is er nog wel, maar de relatie met de overheden is versterkt en heeft een zakelijk karakter. De intermediair realiseert vooral voor de overheid een substantiële kostenbesparing door als co-producent van elektronische overheidsdiensten op te treden. Dit geldt zowel voor het ontwerp, de bouw, de introductie als het onderhoud van de specifieke diensten. De intermediair heeft een adviserende (meedenkende) rol bij de vormgeving en introductie van standaarden. Omdat de wereld bestaat uit veel wisselende samenwerkingsverbanden, gaan intermediairs zich op één of andere manier proberen te specialiseren, vergelijkbare groepen zoeken. Er is behoefte aan een sterke(re) band met 'de koepel' om de fluïde markt te beheersen.

Scenario B – Devoot

De intermediair heeft in het scenario Devoot te maken met een begrensd samenleving waar burgers en bedrijven een hoog vertrouwen hebben in de overheid. De samenleving is begrensd, transparant en gericht op eigen belang. De burgers en bedrijven zijn volgzzaam en tegelijkertijd ook afhankelijk van de overheid. De netwerkpositie van de intermediair, de relatie met de klant en overheid, en met andere marktpartijen wordt slechter. In ieder geval moeizamer. De intermediair is ook veel minder snel een gesprekspartner voor de overheid. De focus voor de intermediair ligt in dit scenario vooral op het aangaan van samenwerkingsverbanden door de belangengroepen van intermediairs met verschillende overheden. De uitvoerende intermediairs worden dan gezien als verlegstuk van de overheid. De koepelorganisaties van (groepen) intermediairs ontwikkelen zich van overleg-/consulatiepartner naar onderhandelingspartij/vertegenwoordiger van

groepen intermediairs (CAO-achtige onderhandelingen). Intermediairs verstevigen hun positie door als 'blok' te opereren. Strategische alliantie (samenwerken aan een strategisch doel) is het sleutelwoord voor succes.

Scenario C - Babylonië

De intermediair heeft in het scenario Babylonië te maken met een begrensde samenleving waarin burgers en bedrijven een laag vertrouwen hebben in de overheid. Burgers zijn zelfredzaam, hebben een kritische houding tegenover de overheid en bieden weerstand tegen overheidsingrijpen. De intermediair neemt in het scenario een bepalende positie in en treedt op als belangenbehartiger van de MKB'er richting de overheid. Er ontstaat voor de intermediair een nichemarkt (een specifiek, afgebakend, bewerkbaar deel van de markt) voor e-overheidsdiensten (voor bedrijven). Deze nichemarkten kennen minder concurrentie dan de hoofdmarkt. Sommige nichemarkten kennen zelfs maar één aanbieder. De intermediairs verstevigen hun positie door als blok te opereren. De koepelorganisaties van (groepen) intermediairs ontwikkelen zich van overleg-/consultatiepartner naar onderhandelingspartij als vertegenwoordiger van groepen intermediairs in onderhandeling met andere marktgroeperingen. Op de korte termijn zullen fusiemogelijkheden met andere koepels in kaart gebracht worden, strategische alliantie is ook in dit scenario het sleutelwoord voor succes.

Scenario D - Java

De intermediair heeft in het scenario Java te maken met een onbegrensde samenleving waarin burgers en bedrijven een laag vertrouwen hebben in de overheid. Er zijn geen grenzen, alles is fluïde en gericht op samenwerking. Burgers zijn zelfredzaam, hebben een kritische houding tegenover de overheid en bieden weerstand tegen overheidsingrijpen. De vertrouwensband tussen intermediair en de MKB'er/klant is in het scenario Java van vitaal belang. De klantwaarde zit hem met name in het feit dat de intermediair kan zorgen voor zekerheid en een financiële risicoafdekking voor de klant. Bedrijven (en burgers) hebben weinig vertrouwen in de overheid en leggen de verantwoordelijkheid voor de communicatie met de overheid neer bij de intermediair. De klassieke verzuiling is er niet meer, de samenleving bestaat uit verschillende (e-) communities, die veel sneller uit elkaar vallen en weer nieuwe groepen/verbanden vormen. Door een gerichte doelgroepbenadering en e-communities aan zich te binden probeert de intermediair op deze ontwikkeling te anticiperen. Een diversiteit aan markten, oplossingen en open standaarden levert advieskansen op voor de intermediair. De koepelorganisaties van (groepen) intermediairs ontwikkelen zich van een overleg-/consultatiepartner naar een certificerende instantie.

Discussie

Het scenario-onderzoek heeft aangetoond dat de rol en positie van de intermediair in elk scenario anders is. Wel komt naar voren dat bij drie van de vier scenario's voor de intermediair een (belangrijke) rol is weggelegd bij de verdere doorontwikkeling van de elektronische overheid. Met name als het gaat om het voorzien in een infrastructuur die gegevensuitwisseling tussen bedrijven en overheidsorganisaties mogelijk maakt. Voor veel individuele bedrijven zijn intermediaire organisaties in feite al het communicatiekanaal met de overheid. De toegevoegde waarde wordt geleverd door middel van communicatiediensten, zoals bijvoorbeeld de routing, archivering en tracking en tracing van berichten of via de zakelijke dienstverlening, zoals de ontkoppeling van processen en gegevensformaten van verschillende organisaties.

Wat wij van de scenario's hebben geleerd is de noodzaak van (fundamentele) transformaties van zowel de rol en positie van de overheid als de rol en positie van de intermediair bij de levering van e-overheidsdiensten voor bedrijven. De onderliggende trend is dat het intensiveren van de relatie tussen overheid en intermediairs in elk van de scenario's cruciaal is, ongeacht of bedrijven (en burgers) wel of geen vertrouwen hebben in de overheid en/of de intermediair.

Op basis van de resultaten van het scenario-onderzoek lijkt het gerechtvaardigd om te stellen dat in een e-government context (*re-*)*intermediatie* waarschijnlijker is dan *dis-intermediatie*. Dit onderzoek (en de bevindingen van een casestudie van de elektronische belastingaangiften, welke ook in dit rapport weergegeven zijn) laten belangrijke signalen in die richting zien. Het is vrijwel ondenkbaar dat intermediairs volledig zullen verdwijnen. Hierbij speelt de (onvermijdelijke) complexiteit van wet- en regelgeving of die van technologie een belangrijke rol. Veroorzaakt door de complexiteit, de omvang en de diversiteit van informatieverplichtingen kiezen veel bedrijven ervoor deze rapportage van gegevens aan overheidsorganisaties uit te besteden aan een intermediair. Hierdoor wordt een markt gecreëerd en ondersteund voor 'administratieve lasten' diensten. Met andere woorden: informatieverplichtingen zijn een last voor veel individuele bedrijven, maar leveren werk op voor intermediaire dienstverleners. Dit duidt op een positieve toekomst voor intermediaire dienstverleners aangaande hun rol en positie bij de doorontwikkeling van de e-overheid.

Op dit moment zijn intermediaire dienstverleners (in hun zelfopvatting en die van hun klanten) vooral een verlengstuk van de overheid geworden, en waarvan de overheid sterk afhankelijk geworden is. De vraag is of dit expliciet gemaakt moet worden en versterkt, of juist niet. Moet bijvoorbeeld de Belastingdienst steeds meer intermediairs gaan aansturen, of moet zij zich volledig inzetten voor een verbetering van de directe relatie met burgers en bedrijven (bijvoorbeeld via Persoonlijke Internet Portalen)?

In een aantal gevallen zal wet- en regelgeving een bepaalde complexiteit met zich meebrengen. De vraag is of de overheid moet streven naar het verminderen van deze complexiteit door bijvoorbeeld vereenvoudiging van de bron (wetgeving) en/of van de gebruikte middelen (applicaties), en op deze manier de rol van de intermediair terugbrengen. Of moet de overheid dit onhaalbaar achten (vanwege een onvermijdbare complexiteit van wet- en regelgeving) en daarom bewust intermediairs meer de ruimte geven?

Een combinatie is waarschijnlijk het meest wenselijk. Aan de ene kant het vereenvoudigen van de wet- en regelgeving en aan de andere kant het inschakelen van intermediairs, en op deze wijze hun expertise (van de markt) gebruiken bij het verder vormgeven en optimaliseren van de (elektronische) overheidsdienstverlening.

Strategische handelingsopties

Het is niet nodig om voor elk overheidsorganisatie en intermediaire dienstverlener afzonderlijk concrete aanbevelingen te doen over hoe het beste op elk scenario geanticipeerd kan worden. Iedere organisatie kan dit in principe ook het beste voor zichzelf bepalen op basis van het eigen bedrijfsconcept. Op basis van het onderzoek kunnen echter wel strategische handelingsopties worden aangereikt over hoe overheidsorganisaties en intermediaire dienstverleners in het algemeen het 'vervolgproces' zouden kunnen inrichten. Belangrijk hierbij is te allen tijde:

De overheid moet adequaat anticiperen op ontwikkelingen rond de elektronische overheid

Zorg als overheid ervoor dat je in een vroeg stadium inspeelt op ontwikkelingen in de markt. Ontwikkel e-overheidsdiensten ook vooral in samenwerking met de markt: zowel afnemers van de diensten (bedrijven) als potentiële uitvoerders van het vormgeven van de elektronische dienstverlening (marktpartijen/intermediairs).

De overheid moet investeren in de verbetering van de relatie met de klant

Zorg voor voldoende draagvlak voor de introductie van (e-) overheidsdiensten bij burgers en bedrijven. Daarnaast is het belangrijk dat deze diensten betrouwbaar (privacy) en gebruiksvriendelijk (usability) zijn.

De overheid moet zich concentreren op kernactiviteiten

Heeft de overheid de competenties in huis om verder vorm te geven aan de doorontwikkeling van de e-overheid? Voor het uitbreiden van de e-overheid (e-overheidsdiensten voor bedrijven) is kennis en kunde nodig. In een aantal gevallen is het raadzaam om taken uit te besteden aan een intermediair, zodat de overheid zich kan richten op haar kernactiviteiten.

De overheid moet een gerichte dienstverlening gebruiken voor verschillende overheden

Bestaat er wel één e-overheid? De overheid bestaat uit verschillende actoren. Elk scenario kan voor hen (op onderdelen) anders uitpakken. Houdt hier rekening mee. Probeer bij de vormgeving en introductie van e-overheidsdiensten een belangenafweging te maken van de consequenties voor verschillende onderdelen van de overheid.

De overheid moet streven naar een combinatie van het vereenvoudigen van de wet- en regelgeving en het inschakelen van intermediairs bij het verder optimaliseren van de (elektronische) overheidsdienstverlening

Het betrekken van intermediairs bij de levering van (elektronische) overheidsdiensten levert belangrijke voordelen op voor zowel de klanten van de overheid als de overheid zelf. Intermediairs bieden de mogelijkheid tot verbetering van de ervaring van de consument met de overheid en daardoor de 'take-up'. Daarnaast zal het verbeteren van de relatie van de overheid met haar klanten er voor zorgen dat burgers gemakkelijker en beter geïnformeerd en geholpen kunnen worden.

Voor de overheid biedt het inschakelen van intermediairs de mogelijkheid om haar dienstverleningskanalen naar verloop van tijd uit te breiden en publieke diensten op een aantrekkelijke, innovatieve en klantvriendelijke manier aan te bieden. Intermediairs bieden doorgaans hun diensten aan door middel van een klantvriendelijke benadering, met als doel klantenbinding en toekomstige groei van het klantenbestand te bewerkstelligen, in de concurrerende markt waarin zijn opereren. Dit heeft tot gevolg dat zij nauwe banden hebben met hun klanten en gedetailleerde kennis van de behoeften van specifieke groepen consumenten. Een intermediair die er voor kiest om publieke diensten aan te bieden, als onderdeel van het aanbod aan haar klanten, zal in staat zijn gebruik te maken van haar bestaande kennis bij het aanbieden van een gerichte dienst. Dit leidt tot een openbare dienst die de keuze en het gemak van de consument (alternatieve manieren van dienst distributie) dient, en optimaal de behoeften van haar klanten beantwoord.

In hoofdstuk 9 vindt u strategische handelingsopties voor elk scenario. Hier wordt antwoord gegeven op de vraag hoe overheidsorganisaties en intermediaire dienstverleners in het algemeen het beste voorbereid kunnen zijn op de consequenties van elk scenario en welke acties bruikbaar zijn.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	4
1 Inleiding	13
1.1 Aanleiding van het onderzoek	13
1.2 Doel- en vraagstelling van het onderzoek.....	14
1.3 Aanpak.....	14
1.4 Leeswijzer.....	15
2 Achtergrond van het onderzoek.....	16
2.1 E-overheidsdiensten	16
2.2 Overheidsbeleid aangaande elektronische diensten.....	18
2.3 Gebruik van e-overheidsdiensten door bedrijven.....	18
2.4 Intermediairs en e-overheidsdiensten.....	21
2.4.1 Definitie en kenmerken van intermediairs	21
2.4.2 Verschillende typen intermediairs.....	23
2.4.3 Verschillende rollen die intermediairs kunnen vervullen	26
2.4.4 Modelleren intermediaire e-overheidsdiensten	28
2.4.5 Inzetten van intermediairs in het dienstverleningskanaal.....	30
2.5 Huidige situatie intermediaire e-overheidsdiensten.....	34
2.6 Casestudy: verplichte e-belasting voor bedrijven	42
2.7 Ontwikkelingen intermediaire e-overheidsdiensten	45
2.7.1 Mogelijke ontwikkelingen.....	45
2.7.2 Consequenties voor de intermediaire paradox.....	46
2.7.3 Enkele buitenlandse ervaringen.....	47
3 Onderzoeksopzet	49
3.1 Toekomstverkenning met scenario's	49
3.1.1 Definitie en kenmerken van scenario's.....	49
3.1.2 Verschillende typen scenario's.....	50
3.1.3 Een voorbeeld van scenario's voor het intermediaire kanaal	51
3.2 Methode voor de ontwikkeling van scenario's.....	53
3.2.1 Analytisch model voor scenario-ontwikkeling.....	53
3.2.2 Stappenplan voor de ontwikkeling van scenario's	53
3.2.3 Procesbeschrijving scenario-ontwikkeling	57
3.3 Toetsen van de scenario's onder MKB-bedrijven.....	59
4 Bedrijfsconcept van de intermediair	61
4.1 Componenten van het bedrijfsconcept.....	61
4.2 Uitwerking van het bedrijfsconcept.....	62
5 De scenario's	64
5.1 Scenario-assen met scenariotitels	64
5.2 Scenario A – Esperanto	66
5.3 Scenario B – Devoot.....	71
5.4 Scenario C – Babylonië	76
5.5 Scenario D – Java.....	80
6 Positie intermediair in elk scenario	86
6.1 Positie intermediair in het scenario Esperanto.....	86
6.2 Positie intermediair in het scenario Devoot.....	88
6.3 Positie intermediair in het scenario Babylonië	90
6.4 Positie intermediair in het scenario Java	91

7	Resultaten enquête.....	95
8	Conclusies en discussie.....	97
8.1	Conclusies.....	97
8.2	Discussie.....	104
8.3	Reflectie.....	106
9	Strategische handelingsopties.....	108
9.1	Algemene strategische handelingsopties.....	108
9.2	Strategische handelingsopties scenario's.....	111
9.3	Vervolgonderzoek.....	122
	Referenties.....	123
	Bijlage I: Trends en ontwikkelingen.....	129
	Bijlage II: Workshopdeelnemers.....	130
	Bijlage III: Elektronische enquête.....	131
	Bijlage IV: Flyer.....	141
	Bijlage V: Verwerking enquête.....	147

1 Inleiding

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Veel individuele bedrijven (en ook burgers) kiezen voor uitbesteding van administratieve taken. Een belangrijk argument voor uitbesteding is de verwachting dat dit goedkoper is dan zelf doen. Intermediaire dienstverleners zijn in potentie belangrijke partners bij de ontwikkeling van de elektronische overheid. Voor veel bedrijven zijn deze (commerciële) partijen reeds het contactpunt voor de afhandeling van zaken met de overheid (Arendsen, 2008; Centeno et al., 2005). Daarbij ontstaan, mede onder invloed van de zich ontwikkelende elektronische overheid, nieuwe intermediaire diensten en dienstverleners. Daarnaast kunnen intermediairs ook een rol spelen binnen de verdere reductie van administratieve lasten. Administratieve lasten vormen immers het bestaansrecht van veel intermediaire bedrijven. Overheidsorganisaties in Finland bijvoorbeeld maken sinds 1996 gebruik van commerciële intermediaire hubs voor het inwinnen van gegevens bij bedrijven.¹ De Finse overheidsorganisaties betalen de hubs voor hun diensten die voor bedrijven nagenoeg gratis zijn. Op deze manier wordt een deel van de administratieve lasten naar de overheid teruggeleid (Arendsen, 2008).

Reductie van administratieve lasten door de overheid vraagt om het doorbreken van de *intermediaire paradox*: intermediaire dienstverleners leven van de administratieve lasten en zijn tegelijkertijd onmisbare schakels bij de reductie ervan. Met de reductie van administratieve lasten snijden zij in eigen vlees. Enerzijds zijn deze intermediairs beter dan de meeste individuele bedrijven in staat besparingen te realiseren door toepassing van ICT hulpmiddelen. Zij verzorgen in veel gevallen het feitelijke berichtenverkeer met de overheid, kunnen profiteren van schaalgrootevoordelen en van het feit dat gegevensverwerking in veel gevallen hun primaire proces en deskundigheid is. Anderzijds is echter pas sprake van administratieve lastenverlichting voor individuele bedrijven indien intermediaire dienstverleners deze efficiencyvoordelen aan hun klanten doorgeven in de vorm van bijvoorbeeld prijsverlagingen (Arendsen, 2008).²

Anders dan in bijvoorbeeld Scandinavische landen is in Nederland nog weinig aandacht voor de rol en positie van intermediairs bij de ontwikkeling van de elektronische overheid. De introductie van elektronische belastingaangiften in Nederland heeft bijvoorbeeld nieuwe toetreders op de markt van *intermediaire (e-overheid) diensten* tot gevolg gehad. Deze dienstverlening zal zich kunnen uitbreiden indien deze commerciële partijen toegang krijgen tot de informatiepositie van hun (particuliere of zakelijke) klanten. De Gemeenschappelijke machtigingsvoorziening (GMV) zoals momenteel binnen de ICTU (ICT Uitvoeringsorganisatie)³ in ontwikkeling is hierbij een belangrijk instrument (Arendsen, 2008).

¹ Zie bijvoorbeeld: Hakapaa, S. (2007). E-Taxation in Value Added Taxation in Finland. In: Makolm, J., Orthofer, G. (eds.), *E-Taxation. State & Perspectives* (Schriftenreihe Informatik). Linz: Trauner Verlag.

² Zie ook: Arendsen, R. en Engers, T.M. van (2007). eTaxation and the Reduction of the Administrative Burden – the Role of Intermediary Parties. In: Makolm, J., Orthofer, G. (eds.), *E-Taxation. State & Perspectives* (Schriftenreihe Informatik). Linz: Trauner Verlag.

³ Het werkveld van ICTU is de elektronische overheid. ICTU werkt in opdracht van overheden aan ICT-vraagstukken met een generiek karakter. Het doel van ICTU is de overheidsdoelstellingen op ICT-gebied optimaal te realiseren door samenwerking tussen overheden.

1.2 Doel- en vraagstelling van het onderzoek

Zoals in de vorige paragraaf al is aangegeven, is visievorming op de rol van intermediaire dienstverleners bij de doorontwikkeling van de elektronische overheid in Nederland vooralsnog onderbelicht gebleven. Volgens verschillende wetenschappers (zie bijvoorbeeld Arendsen, 2008; Arendsen & Engers, 2007, Lievense, 2007) zijn intermediaire dienstverleners in potentie belangrijke partners bij de doorontwikkeling van de elektronische overheid. Volgens hen zou een visievorming over de mogelijke toekomstige rol van intermediaire dienstverleners bij de verdere vormgeving van de elektronische overheid meer onderdeel moeten uitmaken van het ICT beleid van de Nederlandse rijksoverheid en dat van uitvoeringsorganisaties.⁴

De doelstelling van dit onderzoek is om een bijdrage leveren aan deze visievorming. Met het onderzoek wordt beoogd een antwoord te geven op de volgende centrale vraag:

- *Welke mogelijke toekomstige rol is voor intermediaire dienstverleners in Nederland weggelegd met betrekking tot de verdere vormgeving van de elektronische overheid?*

De focus ligt bij dit onderzoek op het inschakelen van intermediaire dienstverleners bij de levering van elektronische overheidsdiensten aan bedrijven, oftewel *intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven*.⁵ De algemene vraagstelling is derhalve gespecificeerd in de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke typen intermediaire dienstverlening voor bedrijven met betrekking tot (elektronische) overheidsprocessen kunnen worden onderscheiden?
2. Welke nieuwe intermediaire dienstverlening voor bedrijven met betrekking tot (elektronische) overheidsprocessen ontwikkelt zich, wat is daarvan de oorzaak, en wat zijn daarvan consequenties voor de intermediaire paradox?
3. Welke scenario's zijn denkbaar voor de rol en positie van intermediaire dienstverleners met betrekking tot de levering van elektronische overheidsdiensten aan bedrijven in 2015?
4. Wat zijn mogelijke consequenties van elke scenario voor de rol en positie van intermediaire dienstverleners met betrekking tot de levering van elektronische overheidsdiensten aan bedrijven?
5. Hoe kunnen verschillende overheden en intermediaire dienstverleners het beste inspelen op de mogelijke consequenties van elk scenario?

1.3 Aanpak

De eerste twee onderzoeksvragen zijn op basis van desk research beantwoord. Vervolgens is voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen drie tot en met vijf de methodiek van het scenariodenken gehanteerd. Dit betekent dat op creatieve wijze met verschillende belanghebbenden in de praktijk mogelijke toekomstige ontwikkelingen zijn verkend. Het scenario-

⁴ Zie verder: Intermediaries are 'missing link' in transformation government plans (<http://www.publictechnology.net>), 11 december 2006.

⁵ Er is een ruim aanbod aan intermediaire commerciële diensten voor bedrijven. Mede door ontwikkelingen als XBRL, Horizontaal toezicht en elektronisch factureren staat dit type dienstverlener volop in de schijnwerpers. Intermediaire dienstverlening aan burgers verschilt hiervan, deels omdat dit aangeboden wordt door belangenorganisaties als vakbonden en ouderenorganisaties. Bestudering daarvan vraagt separaat onderzoek.

denken ondersteunt daarbij de voorspelling en vormgeving van innovatieprocessen aan de hand van verschillende beelden en perspectieven van de toekomst. Scenario's zijn integrale, verhalende beschrijvingen en schetsen in dit onderzoek mogelijke toekomstige landschappen van de e-overheid. Het verkennen van verschillende, tegengestelde, soms paradoxale beelden van de toekomst helpt bij het definiëren van plannen om gewenste en ongewenste uitkomsten te realiseren of te voorkomen (zie verder hoofdstuk 3).

Aanvullend zijn de scenario's getoetst in een kwantitatieve enquête ronde bij individuele MKB-bedrijven. Hiermee is beoogd om te achterhalen wat belangrijke implicaties van elk scenario zijn voor de klanten van de e-overheidsdiensten.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 omvat de achtergrond van het onderzoek. Hoofdstuk 3 beschrijft de onderzoeksopzet. Het bedrijfsconcept van de intermediair staat centraal in hoofdstuk 4. De uitwerking van de scenario's zijn terug te vinden in hoofdstuk 5. De positie van de intermediair in elk scenario wordt besproken in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 zijn de resultaten van de enquête weergegeven. Conclusies zijn opgenomen in hoofdstuk 8. Ten slotte worden in hoofdstuk 9 enkele strategische handelingsopties voor (intermediaire) e-overheidsdiensten aangereikt en zullen handreikingen voor vervolgonderzoek worden gegeven.

2 Achtergrond van het onderzoek

Dit hoofdstuk bevat de achtergrond van het onderzoek. In paragraaf 2.1 wordt allereerst een uiteenzetting gegeven van e-overheidsdiensten: wat wordt hier onder verstaan en welke verschijningsvormen kunnen worden onderscheiden? Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 gekeken naar het overheidsbeleid aangaande elektronische diensten. Het gebruik van e-overheidsdiensten door bedrijven staat centraal in paragraaf 2.3. Daarna zal in paragraaf 2.4 het onderwerp intermediairs en e-overheidsdiensten behandeld worden. Hier wordt allereerst een definitie van intermediairs gegeven. Vervolgens zullen verschillende typen intermediaire dienstverlening met betrekking tot overheidsprocessen en hun positie binnen de Multichannel strategie onderscheiden worden. Verder wordt een analytisch model voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven in Nederland gepresenteerd, dat de verdere basis vormt voor onderzoek naar de mogelijke rol van intermediairs bij de verdere doorontwikkeling van de elektronische overheid. Ten slotte zal ingegaan worden op de huidige en toekomstige rol van intermediairs bij elektronische overheidsdienstverlening in Nederland (en het buitenland). In paragraaf 2.5 wordt het hoofdstuk afgesloten met een korte samenvatting.

2.1 E-overheidsdiensten

Van Dijk en van Deursen (2006: 9-10) omschrijven elektronische overheidsdiensten als diensten die gebruik maken van de kanalen internet, mobiele telefonie, digitale televisie en offline multimedia.⁶ Zij maken een onderscheid in vier verschijningsvormen van elektronische diensten, te weten:

- Informatiediensten;
- Registratiediensten;
- Transactiediensten;
- Communicatiediensten.

Informatiediensten

Bij informatiediensten ligt de nadruk op het distribueren van informatie over individuen. Deze diensten zijn gericht op het passief verstrekken van informatie vanuit de overheid. Voorbeelden zijn folders, formulieren, wetteksten en raadstukken. Hier maken van Dijk en van Deursen een onderscheid tussen allocatie en consultatie. Bij allocatie bepaalt een centrale overheidsinstelling welke informatie wanneer wordt weergegeven (aanbodgericht). Bij consultatie vragen mensen om informatie (vraaggericht).

Registratiediensten

Bij registratiediensten vraagt een overheidsinstelling informatie aan een individu. Voorbeelden zijn enquêteonderzoek, maar ook de belastingaangifte is een vorm van registratie. Van Dijk en van Deursen geven aan dat het hier voornamelijk gaat om het invullen van formulieren ten behoeve van de overheid (aanbodgericht omdat het initiatief bij de overheid ligt).

Transactiediensten

Van Dijk en van Deursen geven aan dat transactiediensten gericht zijn op het tot stand komen van overeenkomsten tussen mensen en organisaties

⁶ De laatstgenoemde kanalen zijn echter nog marginaal als het gaat om overheidscommunicatie.

onderling. Hier wordt op initiatief van de burger/bedrijf echt een product geleverd aan deze burger/bedrijf. Bijvoorbeeld het digitaal aanleveren van een uittreksel van het bevolkingsregister (vraaggericht).

Communicatiediensten

Zijn gericht op het tot stand brengen van de interactie tussen overheidsambtenaren en burgers/bedrijven (tweerichtingsverkeer). Van Dijk en van Deursen maken hierbij een onderscheid tussen conversatie waarbij deelnemers op gelijke voet met elkaar communiceren, alleen uit een 'eigen geheugeninhoud' putten (vraag- én aanbodgericht) en waarbij de uitleg vanuit de aanbodzijde anders is dan een gestandaardiseerde inhoud. De tweede vorm van communicatiediensten is volgens de auteurs deliberatie, waarbij een meningsuitwisseling plaats vindt (vraag- én aanbodgericht).

Van Dijk en van Deursen (2006: 72-74) geven aan dat het grootste deel van de e-overheidsdiensten momenteel bestaat uit allocutie en consultatiediensten. Door de hoge opslagcapaciteit van het internet is het mogelijk een grote variëteit aan informatie aan te bieden. Deze informatie is actueel en kan onafhankelijk van tijd en ruimte snel worden geraadpleegd. Er wordt zowel op nationaal, provinciaal als gemeentelijk niveau van deze capaciteiten gebruik gemaakt door veel overheidsinformatie openbaar te maken voor burgers. Volgens de auteurs zijn beschikbaarheid, snelheid en onafhankelijkheid van tijd en ruimte, nauwkeurigheid en selectiviteit belangrijke voordelen van online registraties en transacties. De bekendste elektronische (communicatie)dienst is e-mail. Van Dijk en van Deursen geven hierbij aan dat een unieke eigenschap van e-mail is dat de communicatie asynchroon verloopt, waardoor mensen niet tijdgebonden en plaatsgebonden zijn om bijvoorbeeld vragen aan overheidsinstellingen te stellen. Ondanks deze positieve eigenschappen is e-mail bij overheidsinstellingen nog geen volledig gewaardeerd communicatiemedium, aldus van Dijk en van Deursen. Als voorbeeld noemen de auteurs dat sommige instellingen het gebruik van e-mail met klanten en burgers helemaal willen vermijden door het aanbieden van vraag en antwoordapplicaties.

Arendsen (2008: 116) geeft aan dat ter ondersteuning van de aanlevering van gegevens door bedrijven, door uitvoeringsinstanties van de overheid verschillende voorzieningen worden ontwikkeld, vaak getypeerd in termen van dienstverlening. Hij noemt drie soorten overheidsdiensten, welke ook door van Dijk en van Deursen (2006) onderscheiden zijn, met een specifieke vorm van gegevensuitwisseling:

- *Informatiediensten*, gericht op het passief verstrekken van informatie vanuit de overheid, zoals folders, formulieren, wetsteksten of raadsstukken. Elektronische informatiediensten bieden vaak ondersteunende zoekfunctionaliteiten;
- *Contact- of interactiediensten*, gericht op communicatie zoals het stellen en beantwoorden van vragen via een call center of per e-mail;
- *Transactiediensten*, gericht op het toebedelen van individuele rechten en plichten jegens burgers en/of bedrijven (vgl. Bekkers et al., 2005), zoals het aanvragen en verkrijgen van een bouwvergunning.

Op basis van bovenstaande uiteenzetting hanteren we binnen dit onderzoek de volgende definitie van e-overheidsdienstverlening: "*De informatievoorziening, registratie, transacties en communicatie tussen overheidsinstellingen en burgers of bedrijven, ondersteund met ICT hulpmiddelen, zoals Internet en e-mail*". (vgl. Bongers et al., 2005: 43).

2.2 Overheidsbeleid aangaande elektronische diensten

Vanaf de introductie van het eerste nationale ICT-actieprogramma (1994) staat het aanbieden van elektronische dienstverlening in Nederland steeds hoger op de agenda, zowel op nationaal als lokaal niveau. In de loop van de tijd hebben opeenvolgende kabinetten verschillende programma's geïnitieerd om de elektronische dienstverlening te faciliteren en realiseren (Kenniscentrum Elektronische Overheid, 2005):

- Het Nationaal Actieprogramma Elektronische Snelwegen (1994);
- Het Actieprogramma Elektronische Overheid (1998);
- De digitale Delta – Nederland oNLine (1999);
- Contract met de toekomst (2000);
- Beter Bestuur voor Burger en Bedrijf (2002);
- Actieprogramma Andere Overheid (2003).

In de ICT agenda 2008-2011 zet het kabinet haar ambitie en voorgenomen acties uiteen ten aanzien van ICT. Eén van de prioriteiten in de ICT-agenda is het verder optimaliseren van de elektronische dienstverlening door de overheid. Het kabinet versterkt nu de regie op de elektronische dienstverlening om tot nog beter resultaten te komen voor burgers en bedrijven. Wat ondernemers betreft, zij moeten volgens het kabinet op een efficiënte wijze kunnen voldoen aan verplichtingen die voortkomen uit wet- en regelgeving. In 2010 moet een ondernemer makkelijk kunnen zien wat hij moet en mag doen, zoveel mogelijk via 1-loket, waar zaken 24 uur per dag elektronisch kunnen worden afgewikkeld.

Voor de realisatie van betere elektronische overheidsdienstverlening voor ondernemers is in 2008 een roadmap gemaakt. Daarin staat wanneer informatie, elektronische transacties en ketentoeepassingen over elektronische dienstverlening aan bedrijven beschikbaar komen. In de agenda wordt een opsomming gegeven van verschillende e-diensten voor bedrijven. Hierbij kan allereerst gedacht worden aan een bundeling van samenhangende vergunningen en daaraan gekoppeld een enkelvoudige digitale aanvraagprocedure om de regeldruk van ondernemers te verminderen. Verder wordt onder meer gewezen op het digitaal aanbesteden, het elektronisch factureren en de stroomlijning van digitale gegevensuitwisseling tussen bedrijven en overheden en standaardisatie van gegevens en processen.

Op de website europa.eu⁷ is te lezen dat de invoering van elektronische overheidsdiensten (of "eGovernment") een van de prioriteiten is uit het actieplan eEurope 2005. Het is een essentiële hefboom om efficiëntere en kwalitatief hoogstaande overheidsdiensten te kunnen aanbieden, de wachttijd voor gebruikers te verminderen, de transparantie te vergroten en de verantwoordelijkheid van de diensten op te rekken. Verder is op de website te lezen dat in alle lidstaten er vooruitgang kan worden opgemerkt bij het aanbieden van overheidsdiensten via elektronische weg.

2.3 Gebruik van e-overheidsdiensten door bedrijven

Inmiddels zijn veel overheidsdiensten elektronisch beschikbaar voor zowel burgers als bedrijven. In het rapport "E-government in Nederland" (CBS, 2006: 6) is te lezen dat jaarlijks (in opdracht van de Europese Commissie) onderzoek wordt gedaan naar het aanbod van e-overheidsdiensten in de

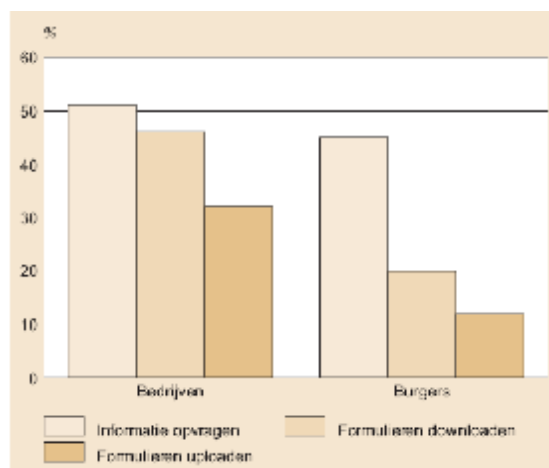
⁷ SCADPlus: eGovernment: elektronische overheidsdiensten, <http://europa.eu/cgi-bin/etal.pl>

verschillende EU-lidstaten. Met behulp van eEurope-indicatoren worden verschillende gebieden⁸ voor burgers en bedrijven beoordeeld. Hierbij wordt gekeken naar de online aanwezigheid van 20 soorten dienstverlening, waarvan 8 voor bedrijven:

- 1 Aangifte van werkgeversbijdrage;
- 2 Aangifte van bedrijfsbelasting;
- 3 BTW;
- 4 Registeren van nieuwe ondernemingen;
- 5 Aanleveren van statistische data;
- 6 Douaneaangifte;
- 7 Milieuverklaringen;
- 8 Publieke aanbesteding.

Het percentage bedrijven dat al gebruik maakt van hogere vormen⁹ van online dienstverlening is het dubbele van dat bij burgers (CBS, 2006: 6). De scores voor de eurozone (EU-25) van 2004 zijn in figuur 2.1 samengevat.

Figuur 2.1 Gebruik e-overheidsdiensten in de EU, 2005¹⁰



Bron: CBS (2006: 7), uit: Eurostat Statistics in focus 35/2005.

In 2007 bieden overheden in Nederland al 67 procent van hun dienstverlening elektronisch aan. Dit is een toename van 6 procent ten opzichte van 2006. Dat blijkt uit het onderzoek 'Overheid.nl Monitor', dat half maart 2008 verscheen. De elektronische dienstverlening is snel en persoonlijk. 78 procent van de overheden geeft binnen twee dagen antwoord op eenvoudige e-mailvragen. Dit is conform de aanbeveling van de BurgerServiceCode. Daarnaast verdubbelde de persoonlijke dienstverlening aan burgers en bedrijven bijna. Zo bieden steeds meer overheden persoonlijke webpagina's aan.¹¹

⁸ Toegang en gebruik van Internet door burgers; Internet- en ICT-gebruik door bedrijven; kosten van Internet; e-government; e-learning (en andere gebieden); e-health; online kopen en verkopen; e-business readiness.

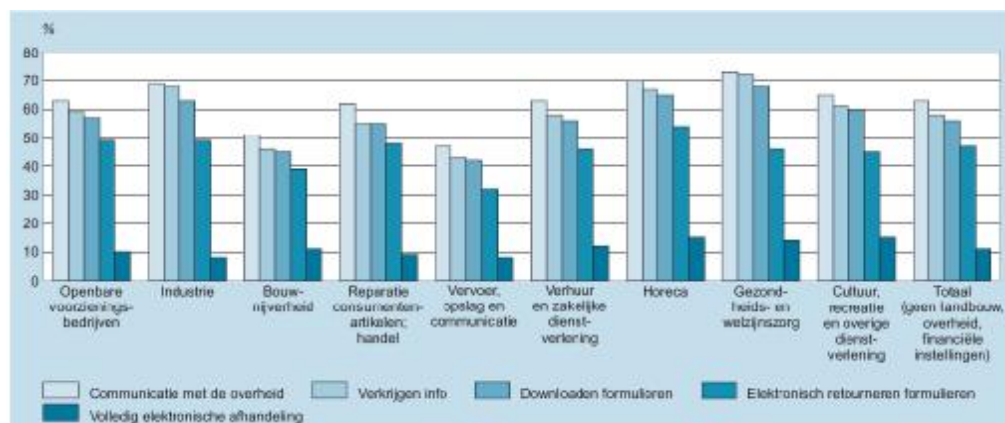
⁹ CBS, 2006: 6 (Fase 2 en 3).

¹⁰ Percentage bedrijven en burgers in de EU dat gebruik maakt van online overheidsdiensten ingedeeld naar fase e-governmentdiensten. N.B. Bedrijven met internettoegang, exclusief Denemarken, Frankrijk en Malta. Het gaat hier om personen (burgers) die drie maanden geleden of recenter gebruik maakten van Internet, exclusief: België, Tsjechië, Frankrijk, Ierland, Italië, Malta, Nederland en Slowakije (CBS, 2006: 7).

¹¹ Bijna 70% van overheidsdiensten is elektronisch, <http://www.advies.overheid.nl/7697>

Het CBS maakte in het eerder genoemde rapport "E-government in Nederland" al melding van een gestage stijging van het gebruik van e-overheidsdiensten door het Nederlandse bedrijfsleven. Gebruikte in 2003 nog minder dan de helft van de bedrijven de mogelijkheden van elektronische communicatie met de overheid, in 2004 was dit gestegen tot boven de 60%. Verder is in het rapport te lezen dat meer dan de helft van de ondernemers in Nederland ook gebruik maken van diensten zoals het verkrijgen van informatie en downloaden van formulieren (zie figuur 2.2). Het CBS geeft aan dat er per bedrijfstak nog wel verschillen bestaan. Achterblijvers zijn bedrijven in de bouwnijverheid en de horeca (CBS, 2006: 12).

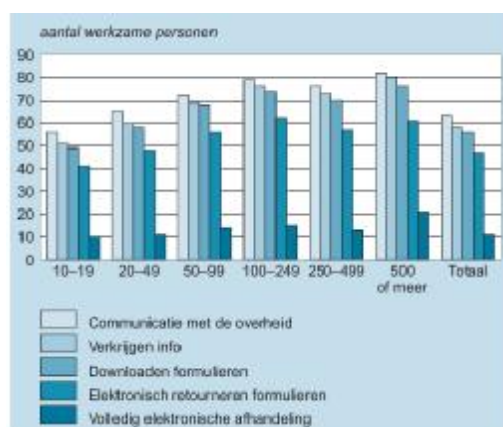
Figuur 2.2 Gebruik e-overheidsdiensten in de EU naar bedrijfstak, 2005



Bron: CBS (2006: 11), uit: CBS ALG 2004.

Uit gegevens van het CBS (zie ook de digitale economie, 2004) blijkt dat als de bedrijfsgrootte toeneemt, ook het gebruik van online overheidsdiensten stijgt (zie figuur 2.3).

Figuur 2.3 Gebruik e-overheidsdiensten door bedrijven naar fase, 2005



Bron: CBS (2006: 12), uit: CBS ALG 2004.

Op de website europa.eu wordt beweerd dat de verbetering van het aanbod van elektronische overheidsdiensten leidt tot een verbetering van de productiviteit en het concurrentievermogen. Dit als gevolg van de verlaging van zowel de kosten van de openbare dienst zelf als de transactiekosten bij het bedrijf (tijd en werk). Als voorbeelden worden genoemd elektronische douane-afhandelingen en BTW- en belastingaangifte. Deze systemen hebben het voordeel dat de procedures sneller lopen en dat de kwaliteit er op vooruit gaat. Verder maakt de website melding dat bij het

geavanceerder maken van online diensten, zowel wat interactiviteit als wat aanbod van transacties betreft, er meer vorderingen zijn geboekt op het gebied van de zakelijke diensten dan bij diensten voor de burgers.

Door Bongers et al. (2005) is onderzoek gedaan naar het gebruik van e-overheidsdiensten voor bedrijven.¹² Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat bijna 40% van alle bedrijven elektronische overheidsdiensten gebruiken, uiteenlopend van informatievoorziening, communicatie en transactie via internet. Verder heeft het onderzoek aangetoond dat elektronische overheidsdiensten vooral afgenomen worden bij de Belastingdienst (55%), ministeries (23%), Kamer van Koophandel (19%), uitvoeringsinstellingen (17%) en gemeenten (16%). Opmerkelijk laag scoorden specifieke internetactiviteiten zoals het Bedrijvenloket (0%) (tegenwoordig Antwoord voor bedrijven) en Overheid.nl (2%). De studie toont verder aan dat 69% van de respondenten die ervaring hebben met elektronische overheidsdienstverlening deze dienstverlening een verbetering vinden ten opzichte van andere typen dienstverlening zoals post, telefoon en/of balie. Meer dan de helft van deze groep ziet elektronische dienstverlening vooral als een aanvulling op andere typen dienstverlening, terwijl iets minder dan de helft elektronische dienstverlening als een vervanging van andere typen dienstverlening beschouwt. Ongeveer een kwart van alle respondenten die gebruik heeft gemaakt van elektronische overheidsdienstverlening ziet geen verschil met andere typen dienstverlening. Vervolgens vindt ongeveer 5% van de respondenten die gebruik heeft gemaakt van elektronische dienstverlening deze dienstverlening een verslechtering ten opzichte van andere typen dienstverlening.

2.4 Intermediairs en e-overheidsdiensten

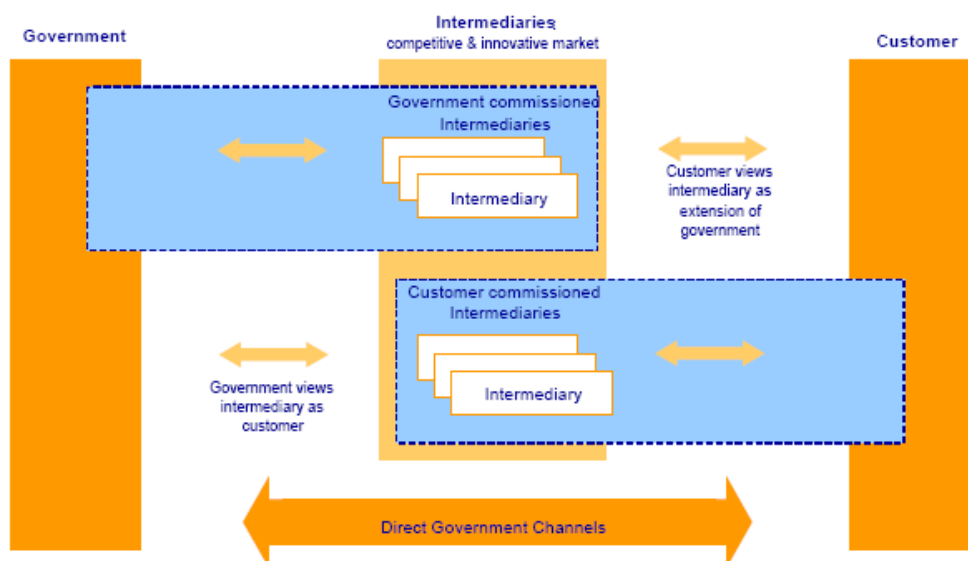
2.4.1 Definitie en kenmerken van intermediairs

Veel burgers en bedrijven hebben rechtstreeks contact met overheidsorganisaties. Echter, in een aantal gevallen loopt dit contact via intermediaire partijen. Van der Meulen et al. (2005) omschrijven intermediairs als *"Any organization that mediates the relationship(s) between two or more social actors"*. De Office of the e-Envoy (2003) omschrijft intermediairs als *"organisations from the private or voluntary sectors offering services targeted at and tailored to chosen groups of customers, this may be consumers or business"*. Deze organisaties geven de klanten van de publieke sector toegang tot de diensten van deze sector. De intermediairs, zoals hier geschetst, zijn duidelijk verschillend van degenen die de diensten namens de overheid leveren. Zij zouden als agenten van hun klanten dienst kunnen doen.

Figuur 2.3 illustreert het verschil tussen intermediairs die diensten in opdracht van de overheid leveren (government commissioned intermediaries) en intermediairs die in opdracht van consumenten (burgers of bedrijven) diensten bij de overheid afnemen (customer commissioned intermediaries). Een goed voorbeeld van een in dienst van de overheid opererend intermediair is het concept van een online overheidswinkel (Office of the e-Envoy, 2003: 16).

¹² Bongers, F., Velde, R. te, Holland, C. (2005). Oudememmers over elektronische overheidsdienstverlening. Tabellenboek. Utrecht: Dialogic Innovatie & Interactie.

Figuur 2.3 Intermediaire partijen in relatie tot de overheid en consument

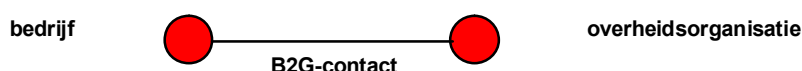


Bron: Office of the e-Envoy, 2003

De Office of the e-Envoy (2003: 16) geeft aan dat het concept van intermediairs niet nieuw is. Een voorbeeld in het dagelijkse leven is de rol van supermarkten als intermediair voor banken. Het is een bekend en welkome feit geworden dat supermarkten extra pin mogelijkheden bieden voor hun klanten. Door dit te doen, worden de supermarkten in feite een "front-end kanaal" voor de klanten van banken.

Wolf en Krcmar (2008: 1-2) geven aan dat e-overheidstransacties vaak gezien werden als binaire relaties tussen een overheidsinstantie en een burger of een bedrijf (zie figuur 2.4). Zij omschrijven dit als 'business to government' (B2G)-contacten (zie ook Miljard, 2002).

Figuur 2.4 Binaire relatie overheidsorganisatie en een burger of een bedrijf

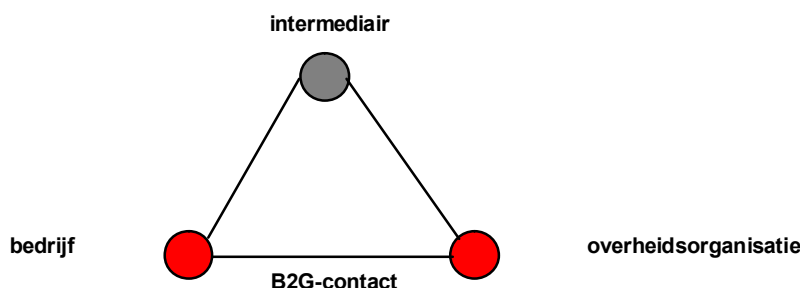


Bron: Wolf en Krcmar (2008: 2)

De auteurs verwijzen naar een onlangs uitgevoerd eGovernment onderzoek welke het aspect heeft geïntroduceerd van intermediairs die zowel ondernemingen als overheidsinstanties ondersteunen aangaande e-overheidsprocessen (zie Johanssen en Herz, 2006).

Zowel intermediairs als andere stakeholders moeten in ogenschouw worden genomen om inzicht te krijgen in alle aspecten van een Business to Government (B2G) interactie. Volgens Wolf en Krcmar (2008: 2) verbreedt het aspect van intermediairs het perspectief van B2G contacten door ten minste drie verschillende actoren te omvatten (zie figuur 2.5).

Figuur 2.5 Tertiair overzicht van B2G-contact



Bron: Wolf en Krčmar (2008: 2)

Wolf en Krčmar (2008: 2) geven aan dat het driehoeksmodel van B2G contacten echter niet betrekking heeft op alle activiteiten en actoren die zijn aangesloten op een bedrijfsactiviteit, zowel vanuit het bedrijfsperspectief als vanuit het gezichtspunt van de overheid gezien. Vanuit het bedrijfsperspectief gezien zijn er verschillende contacten met officiële instanties, zoals certificerende instanties of verzekeringsmaatschappijen, die zijn uitgevoerd in verband met B2G contacten en die meestal op dezelfde gegevens gebaseerd zijn. In het kader van de monitoring van milieu-informatie zijn er bijvoorbeeld veel bedrijven die niet alleen deze gegevens voor de verantwoordelijke overheidsdienst verzamelen en documentairen, maar ook voor een certificerende instantie. De overheidsinstantie zelf werkt samen met andere overheidsinstanties en ook met externe deskundigen.

Ter ondersteuning van al deze transacties en samenwerkingsprocessen tussen alle relevante actoren is volgens Wolf en Krčmar (2008: 2) het perspectief op bedrijfsactiviteiten er op gericht om de gehele waardeketen betreffende de kern van B2G contact te omvatten. Voor het ontwerpen van oplossingen voor e-overheid waardenetwerken moeten alle perspectieven van de actoren in acht worden genomen. In tegenstelling tot de business waardenetwerken (zie Zarvic et al., 2007) heeft het merendeel van de actoren niet de keus om wel of niet in het B2G proces deel te nemen.

Op grond van bovenstaande inzichten omschrijven we intermediairs binnen dit onderzoek als volgt: *"Intermediairs zijn (rechts)personen die een bijdrage leveren aan de afhandeling van (e-)overheidsdiensten voor burgers en bedrijven, voortvloeiend uit bepaalde rechten en plichten van burgers en bedrijven jegens de overheid, en die hiervoor een vergoeding ontvangen"*.

2.4.2 Verschillende typen intermediairs

Intermediairs kunnen naar verschillende kenmerken worden onderscheiden. Edwards (1998: 201) geeft aan dat in de eerste plaats onderscheid gemaakt kan worden tussen organisaties die een belang behartigen van een bepaalde bevolkingscategorie (belangenorganisaties) en organisaties die een specifieke doelstelling nastreven (one-issue groepen). Het belang kan betrekking hebben op een functionele categorie (arbeid, beroep, consument/cliënt enz.) of op een territoriaal criterium (bijvoorbeeld bewonersorganisaties). Vervolgens kunnen organisaties volgens Edwards worden onderscheiden naar hun onderlinge waardenpatroon. De 'nieuwe sociale bewegingen' gaan uit van een post-materialistisch waardenpatroon en richten zich vanuit dat perspectief op het probleembewustzijn in de

samenleving of op de behartiging en de aanpak van maatschappelijke problemen.

In het rapport 'Multichannel Management. De stand van Zaken' (Pieterse et al., 2007: 12) wordt een uiteenzetting gegeven van verschillende typen intermediairs. Hierbij maken de auteurs allereerst een onderscheid tussen directe en indirecte intermediairs. Een directe intermediair is iemand die uit naam van iemand anders contact heeft met een organisatie; bijvoorbeeld een ouder die met de IB-Groep belt met een vraag over de studiefinanciering van zijn/haar kind. Of een fiscaal intermediair die voor een bedrijf een belastingaangifte indient. Een indirecte intermediair is vervolgens een intermediair die niet direct contact heeft, maar die een belangrijke rol speelt in het dienstverleningsproces, bijvoorbeeld iemand helpt bij het invullen van een formulier.

Ten tweede maken Pieterse et al. (2007: 12) een onderscheid in formele en informele intermediairs. *Formele intermediairs* zijn betaalde partijen die in opdracht van een klant handelen; zoals administratiekantoren, schuldsaneringbureaus en arbodiensten. *Informele intermediairs* bieden vaak gratis hulp aan mensen, zoals vakbonden, Seniorweb en de Consumentenbond. Vooral in het geval van complexe problemen waar de klant relatief weinig kennis van heeft, worden intermediairs ingeschakeld. Wellicht de belangrijkste vorm van de informele intermediair voor de burger (en niet het bedrijf) is de sociale intermediair. Hieronder vallen familie, vrienden en kennissen die direct of indirect een rol spelen in de klantcontacten.

In het rapport "Invulling doelgroepbenadering intermediairs" (Belastingdienst, B/CPP, 2006: 7-8) worden verschillende deelgroepen van intermediairs (in relatie tot de Belastingdienst) onderscheiden, namelijk:

- Fiscale intermediairs;
- Maatschappelijke intermediairs;
- HUBA-intermediairs;
- Toeslagen intermediairs;
- HIP's (Hulp- en InformatiePunten);
- Notarissen;
- Douane-intermediairs;
- Informele intermediairs.

Fiscale intermediairs

Boekhoudkantoren, belastingadviseurs, accountantskantoren, administratiekantoren en salarisservicebureaus die via commerciële diensten een bijdrage leveren in de afhandeling van rechten en plichten van burgers en bedrijven. Hun diensten richten zich op één of meer belastingmiddelen.

Maatschappelijke intermediairs

Een divers scala aan maatschappelijke organisaties (patiëntenverenigingen, buurtverenigingen en sociaal raadslieden, maar ook kinderopvangorganisaties, consumentenorganisaties en bijvoorbeeld financiële dienstverleners) ondersteunt burgers gratis in de afhandeling van hun rechten en plichten jegens de Belastingdienst. Hun ondersteuning is gericht op IB en/of Toeslagen.

HUBA-intermediairs

De Belastingdienst heeft met vijf vak- en ouderenbonden een convenant op grond waarvan zij onbetaald burgers ondersteunen bij het invullen van hun aangifte B. Deze maatschappelijke intermediairs genieten hiermee een speciale status.

Toeslagen intermediairs

Bij de invoering van de toeslagenregelingen zijn, naast de fiscale intermediairs en de maatschappelijke intermediairs, ook een aantal toeslagen intermediairs betrokken. Deze intermediairs hebben een specifieke rol in het proces of in de dienstverlening van toeslagen. Te denken valt aan verhuurders, gemeenten en kinderdagverblijven.

HIP's (Hulp- en InformatiePunten)

Toeslagen intermediairs met een speciale status zijn HIP's. Toeslagen intermediairs kunnen een HIP-convenant afsluiten met de Belastingdienst. Zij kunnen dan beschikken over aanvullende voorzieningen.

Notarissen

Intermediaire partijen die vanuit een wettelijke taak (op het gebied van successierechten en overdrachtbelasting) bijdragen in de afhandeling van rechten en plichten van burgers en bedrijven jegens de Belastingdienst. In feite zijn zij ketenpartners en geen intermediairs.

Douane-intermediairs

Douane-expediteurs die via commerciële diensten een bijdrage leveren in de afhandeling van rechten en plichten van burgers en bedrijven. Hun diensten richten zich op één of meer douanemiddelen.

Informele intermediairs

Naast bovengenoemde intermediaire partijen zijn er personen die burgers niet-beroepsmatig helpen bij de afhandeling van hun rechten en plichten jegens de Belastingdienst. Het gaat hier om bijvoorbeeld om een buurman of schoondochter. Dikwijls gedreven uit hobby, interesse of 'naastenliefde' opereren zij onbetaald, informeel, als individu en richten zij zich op bekenden. Hun ondersteuning richt zich op IB/VT en/of Toeslagen.

Veel contact tussen overheidsorganisaties en bedrijven heeft betrekking op elektronisch berichtenverkeer. Verschillende typen intermediaire organisaties spelen een belangrijke rol bij dit berichtenverkeer. Arendsen (2008) geeft aan dat in de literatuur met betrekking tot elektronisch berichtenverkeer grofweg aandacht is voor twee intermediaire organisaties, namelijk: communication services providers en business services providers.

De *communication services providers* zijn primair gericht op de logistiek van het elektronische berichtenverkeer. Hierbij kan gedacht worden aan de routing, archivering en tracking and tracing van berichten. De *business service providers* bestaan allereerst uit de traditionele (fiscale) intermediairs voor het uitbesteden van administratieve taken. Daarnaast bestaat er een groep grote service providers voor elektronisch factureren.

Arendsen (2008: 84) geeft aan dat in de praktijk er meer en meer samenwerkingsrelaties ontstaan tussen de beide typen intermediairs en tussen hen en leveranciers van hard en softwaresystemen. Zij zorgen er voor dat standaarden beschikbaar komen in operationele ICT-voorzieningen. Daarbij spelen commerciële overwegingen als risico's en terugverdientijd van investeren, de keuze uit concurrerende standaarden, potentieel marktaandeel en de positie ten opzichte van concurrenten een rol. Commerciële aarzelingen kunnen in veel gevallen de adoptie en diffusie van kwantitatief hoogwaardige standaarden belemmeren.

In paragraaf 2.4.4 'Modellering van intermediaire e-overheidsdiensten' zullen beide groepen intermediairs nader worden toegelicht.

2.4.3 Verschillende rollen die intermediairs kunnen vervullen¹³

Intermediairs bieden veel functies en rollen die kunnen niet gemakkelijk vervangen worden door direct interactie. Vier rollen van intermediairs worden geïdentificeerd door Bailey en Bakos (1997). De belangrijkste rollen zijn (Bailey et al. 1997; Janssen et al. 2000; Janssen en Klievink, 2008):

- *Afstemmen van vraag en aanbod*: het overbruggen van de kloof tussen de wensen en eisen van de aanvrager van een dienst en wat de dienstverlener kan aanbieden;
- *Informatie verwerking*: verwerven, aggregeren en verspreiden van gegevens;
- *Het geven van vertrouwen*: het waarborgen van de verantwoording van de besluiten en de onafhankelijkheid binnen interorganisatorische relaties;
- *Het verstrekken van interoperabiliteit*: het beheren van een institutionele infrastructuur die gebruikt wordt door meerdere organisaties.

Matching vraag en aanbod: een transactiekosten perspectief

In het geval van het verwerven van een product of dienst heeft iedere organisatie de mogelijkheid van een interne of externe productie-industrie: maken of kopen, zelf doen of uitbesteden. De transactiekosten economie (Williamson, 1975) biedt een theoretisch kader voor deze bedrijfseconomische beoordeling. Het centrale element in deze theorie is de coördinatie van economische activiteiten: door middel van de markt via een bepaalde organisatie, een zogenaamde hiërarchie. Een hiërarchie is opgericht binnen de administratieve controle en het beheer van besluiten en richt zich op de interne efficiëntie (Brynjolfsson, 2004). Een markt is gebaseerd op de vrijheid van keuze tussen alternatieven en richt zich op de relatie tussen business partners. Het object van studie in dit onderzoek is de markt van intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven.

De invoering van ICT binnen deze markten kan invloed hebben op de bedrijfseconomische beoordeling: het elektronische 'brokerage effect' (Malone, 1987). Dit effect wordt gebruikt als een van de belangrijke argumenten voor de hypothese waarin wordt verklaard dat de traditionele intermediaire organisaties vroeg of laat zullen verdwijnen, het zogenaamde dis-intermediatie proces (Chircu & Kauffman, 1999). Ondersteund door nieuwe technologieën kunnen kopers en verkopers bijvoorbeeld zaken doen op een meer efficiënte wijze, binnen een directe relatie. Aan de andere kant verwachten onderzoekers nieuwe intermediairs om van de nieuwe marktkenmerken te profiteren (Clemons et al., 1993). Met betrekking tot e-commerce, heeft dit geresulteerd in de identificatie van de terugkerende patronen van bemiddeling, dis-intermediatie, en herbemiddeling in de zin van een IDR kader (Chircu et al., 2000; Janssen en Klievink, 2008). Wij verwachten dat dezelfde patronen mogelijk gerelateerd zijn aan de context van de elektronische overheid.

¹³ Deze paragraaf is in belangrijke mate gebaseerd op het artikel: Arendsen, R. en Hedde, M.J. ter (2009). On the Origin of Intermediary E-Government Services. In: Wimmer M.A. et al. *Electronic Government* Vol. 5693. Lecture notes in computer science, pp. 270-281. Op onderdelen zijn aanvullende bronnen aangehaald.

Informatieverwerking: de administratieve lasten van bedrijven

De administratieve Business to Government (B2G) relatie wordt beïnvloed door tal van informatieverplichtingen. Bedrijven zijn gedwongen gegevens te rapporteren over hun personeel, omzet, productieprocessen, enzovoort. Deze rapportagekosten zijn een administratieve last voor veel bedrijven. Allers (1994) definieert deze administratieve lasten als 'compliance kosten': de kosten voor de particuliere sector van de naleving van informatieverplichtingen. Deze kosten belemmeren de economische groei (Nijsen, 2003). De vermindering van de administratieve lasten is daarom een belangrijke doelstelling binnen de EU-agenda van Lissabon (EU, 2006). Veel Europese landen, waaronder Nederland beschouwen de elektronische overheid als een manier om deze administratieve lasten van bedrijven te verminderen (OESO, 2007).

Veroorzaakt door de complexiteit, de omvang en de diversiteit van deze informatieverplichtingen kiezen veel MKB-ers er voor deze rapportage van gegevens aan overheidsorganisaties uit te besteden aan een intermediair, waarmee zij een markt creëren en ondersteunen van 'administratieve lasten' diensten. Met andere woorden: informatieverplichtingen zijn een last voor veel individuele bedrijven, maar leveren werk op voor een ander bedrijf. In tegenstelling tot de meeste individuele MKB-ers zijn deze intermediaire dienstverleners in staat om efficiencyvoordelen te halen uit de rapportage van elektronische gegevens richting overheidsorganisaties. Een professionele (ICT-) organisatie stelt hen in staat te profiteren van schaalvoordelen en te profiteren van het zogenaamde elektronische integratie-effect (Malone, 1987).

Arendsen (2008) noemt dit de *intermediaire-paradox*. Veel intermediairs danken hun bestaan aan informatieverplichtingen. Terwijl zij aan de andere kant het beste in staat zijn om de kosten van de informatieverplichting te verlagen door middel van het elektronisch rapporteren van gegevens aan de overheid. In zijn studie wijst hij op de mogelijke positieve effecten van concurrentie tussen intermediaire dienstverleners. Lagere prijzen van intermediaire diensten die rechtstreeks leiden tot lagere administratieve kosten voor individuele bedrijven. Efficiencyvoordelen worden in dat geval doorgegeven in termen van lagere facturen aan individuele organisaties. Dit is echter niet een duidelijk proces, studies wijzen op het feit dat tussenpersonen terughouden zullen worden en liever hun service niveau verbeteren (Arendsen, 2008). Overheidsinitiatieven die gericht zijn op het doorbreken van deze intermediaire-paradox, zullen dus deze intermediaire markt moeten beïnvloeden.

Vertrouwen en onafhankelijkheid

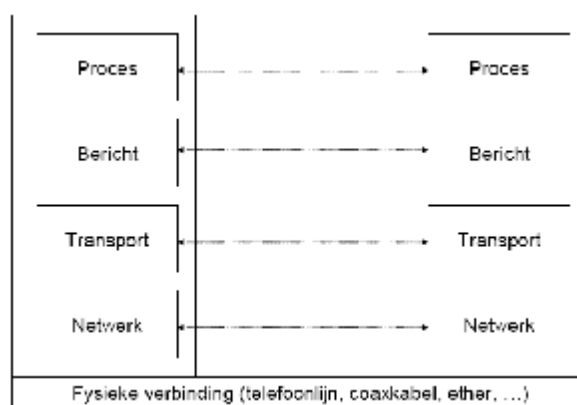
Een derde rol van intermediaire organisaties is het bieden van vertrouwen en onafhankelijkheid. De notaris is een ander voorbeeld van een wettelijk geïnstitutionaliseerde vertrouwde derde partij. De invoering van interorganisatorische systemen, zoals vele business-to-government e-diensten, leiden in de meeste gevallen tot kansen binnen de afhankelijkheidsrelaties tussen betrokken organisaties (Boonstra en De Vries, 2005). Vooral de meer complexe EDI-gebaseerde interacties kunnen gekarakteriseerd worden als elektronische hiërarchieën (Malone, 1987). Volgens Malone is de dominante aanbieder van deze elektronische hiërarchie in de beste positie om significante voordelen te realiseren binnen deze inter-organisatorische relatie. In het geval van (complexe) e-government diensten kunnen voordelen gemakkelijker worden gerealiseerd aan de kant van de overheid dan aan de kant van het MKB. Vooral in geval van gedwongen adoptie van dit soort diensten vinden bedrijven het moeilijk om voordelen te behalen

(Hart en Saunders, 1997). MKB-ers willen niet worden opgesloten in een dergelijke niet-rendabele elektronische hiërarchische relatie. In het geval van de invoering van elektronische overheidsdiensten bij de wet zullen veel MKB-ers er waarschijnlijk voor kiezen om de aanvraag en afhandeling van deze diensten uit te besteden aan een intermediair. Zo wordt een nieuwe markt voor intermediaire diensten aangewakkerd en gecreëerd.

2.4.4 Modelling intermediaire e-overheidsdiensten¹⁴

In de vorige paragraaf presenteerden we de theoretische basis van de oorsprong, de toegevoegde waarde en de mogelijke posities van intermediaire organisaties met betrekking tot de levering van e-overheidsdiensten aan bedrijven. Deze analyse is gebaseerd op drie rollen van intermediaire dienstverleners. De volgende paragraaf presenteert een model gebaseerd op de vierde rol van intermediaire dienstverleners: aanbieder van interoperabiliteit: de mogelijkheid van ICT systemen en van de ondersteunde bedrijfsprocessen om gegevens uit te wisselen en het (daarmee) mogelijk maken van het delen van informatie en kennis (IDABC, 2004; Guijarro, 2004). Dit vraagt samenhang op meerdere niveaus en kan als volgt worden gevisualiseerd (figuur 2.6).

Figuur 2.6 Interoperabiliteitsdiensten



Bron: Arendsen en ter Hedde, 2009: 274.

De samenhang van de bedrijfsactiviteiten wordt weergegeven in termen van *processen*, zoals bijvoorbeeld de partij die het proces opstart, binnen welke tijdspanne de anderen partij moet reageren en op welke wijze uitzonderingssituaties worden afgehandeld, bijvoorbeeld in geval van een vergunningsprocedure. De elektronische *berichten* zijn de dragers van de uit te wisselen gegevens. Deze gegevens moeten op een gestructureerde manier worden beschreven en vastgelegd, zodat ze onafhankelijk van interne gegevensformaten kunnen worden uitgewisseld en gegevensintegratie wordt bereikt. De berichten moeten op een betrouwbare manier worden *getransporteerd*. Hiertoe moeten ze op gestructureerde wijze worden voorzien van zogenaamde logistieke gegevens, zoals bijvoorbeeld de identificatie en het adres van afzender en ontvanger, een kenmerk en een typering van het bericht in de 'envelop'. Het feitelijke transport van de uit te wisselen berichten vindt plaats via fysieke *verbindingen*. In het geval van elektronisch berichtenverkeer kan dit transport plaats vinden over verschillende elektronisch *datanetwerken*, zoals the Internet.

¹⁴ Deze paragraaf is in belangrijke mate gebaseerd op het artikel: Arendsen, R. en Hedde, M.J. ter (2009). On the Origin of Intermediary E-Government Services. In: Wimmer M.A. et al. *Electronic Government* Vol. 5693. Lecture notes in computer science, pp. 270-281.

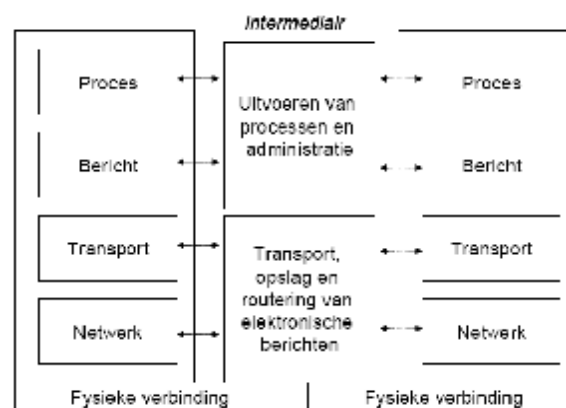
E-overheidsdiensten voor bedrijven kunnen gemodelleerd worden in termen van dit gelaagde raamwerk. Informatie verplichtingen zegt bijvoorbeeld dat de timing en de inhoud van de boodschap vereist is. Uitwisseling van gegevens kan gefaciliteerd worden via een overheidswebsite of systemen die rechtstreeks aangesloten zijn op het internet.

In de praktijk bieden twee typen commerciële intermediaire dienstverleners interoperabiliteitsdiensten aan, namelijk: communication services providers en business service provider. Beide kunnen worden gepositioneerd binnen het interoperabiliteitsmodel, zie figuur 2.7.

De *communicatie services providers* zijn primair gericht op de logistiek van het elektronische berichtenverkeer, zoals de routing, archivering en *tracking and tracing* van berichten. Dit zijn vaak (EDI) knooppunten voor de gegevenslogistiek binnen een sector, zoals in Nederland Ennovation in de binnenvaart, InterCommIT, Cargonaut op Schiphol, Portbase (Portinfo-link) in de Rotterdamse haven en ZET solutions (Agroportal) binnen de landbouwsector. In het kader van deze logistieke berichtendiensten leveren zij netwerkdiensten als beschikbaarheid, beveiliging en bandbreedte. Een deel van hun toegevoegde waarde bestaat uit de ontkoppeling tussen verschillende (technische) standaarden.

Overheidsportalen, zoals bijvoorbeeld de UK gateway, de Belgische Kruispuntbank of de Nederlandse Overheidstransactiepoort (OTP), kunnen deel uitmaken van deze 'hub-infrastructuur', die informatie en data uitwisseling in de publieke sector stroomlijnen."(OESO, 2007: 50). Deze markt van tussenpersonen evolueert van de traditionele EDI benadering naar een webgebaseerde geïntegreerde data-uitwisselingsomgeving binnen een genetwerkte economie" (Elgarah et al., 2005).

Figuur 2.7 Intermediaire dienstverleners



Bron: Arendsen en ter Hedde, 2009: 274.

Een belangrijke toegevoegde waarde van de *business services providers* is de ontkoppeling tussen processen en gegevensformaten van de verschillende organisaties. Deze groep dienstverleners bestaat allereerst uit de traditionele intermediairs voor de uitbesteding van administratieve taken zoals de accountant, het administratiekantoor en de belastingconsulent. In een aantal gevallen verzorgen zij ook het aan de werkzaamheden gerelateerde elektronische berichtenverkeer voor hun klanten (bijvoorbeeld elektronische aangiften) via de eigen geautomatiseerde administratie. Daarnaast bestaat er een groep grote service providers zoals salarisverwerkende bureaus of *clearing houses* voor elektronisch factureren die een groot aantal B2G elektronische diensten voor hun rekening nemen. Deze bedrij-

ven leveren meestal een integrale dienstverlening, inclusief communicatiediensten.

In de praktijk ontstaan er meer en meer samenwerkingsrelaties tussen de beide typen intermediairs en tussen hen en leveranciers van hard- en softwaresystemen. Deze *application service providers* (ASP's) leveren bedrijfsfuncties via software die via het Internet binnen een webomgeving te gebruiken is. Deze 'dienst op afstand' kan bijvoorbeeld de functionaliteit bieden van een compleet boekhoud- of salarispakket, inclusief rapportages naar de overheid. Deze nieuwe commerciële intermediaire dienstverleners zijn de eerste gebruikers van technische innovaties zoals de invoering van open standaarden en breedband internetverbindingen.

Aangewakkerd door de drie mechanismen beschreven in de vorige paragraaf resulteert dit in een levendige markt van intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven. De volgende paragrafen worden enkele van deze marktmechanismen in de praktijk toegelicht en schetst daarmee duidelijk de oorsprong, de toegevoegde waarde en de mogelijke toekomstige ontwikkelingen van intermediaire dienstverleners.

2.4.5 Inzetten van intermediairs in het dienstverleningskanaal

2.4.5.1 Drie strategieën voor het inschakelen van intermediairs

Boekhoudt (2008) geeft aan dat intermediaire partijen op verschillende manieren in het dienstverleningskanaal ingezet kunnen worden, waarbij hij een onderscheid maakt in de volgende drie strategieën:

- het dis-intermediëren van schakels,
- het (re-)intermediëren van schakels;
- het gebruik van sociale intermediairs.

Dis-intermediatie

Boekhoudt (2008) geeft aan dat het uitschakelen van tussenschakels in het dienstverleningskanaal een veel gekozen strategie is. In het bedrijfsleven geldt efficiëntie als voornaamste drijfveer, een tussenschakel kost immers geld. De auteur merkt verder op dat binnen de overheid efficiëntie overwegingen ook een rol kunnen spelen, maar het eveneens een middel kan zijn om meer controle over de dienstverleningskanalen te krijgen. Als voorbeeld van dis-intermediatie wordt door Boekhoudt verwezen naar de Immigratie en Naturalisatie Dienst (IND). Loketten bij gemeenten zijn weggehaald en ondergebracht in eigen loketten van de IND. Op deze manier heeft de IND direct contact met zijn klanten. Daarentegen is nu nog slechts een beperkt aantal loketten beschikbaar, veel minder dan toen men nog bij een gemeenteloket terecht kon.

Re-intermediatie

Een tegenovergestelde aanpak van dis-intermediatie is re-intermediatie. Boekhoudt (2008) geeft aan dat de RDW een goed voorbeeld is van het succesvol her-configureren van een dienstverleningskanaal door middel van intermediatie. Zo heeft de RDW er voor gekozen om de bestaande partijen in de voertuigketen te faciliteren. De basisvoorzieningen die nodig zijn voor het uitvoeren van eerder genoemde taken worden door de RDW geboden aan partijen die al een rol hadden in de keten. Zo gingen garages keuringen uitvoeren en in plaats van kopers zelf het eigendom van hun auto bij de overheid te laten registeren, wordt dat nu door de autodealer gedaan.

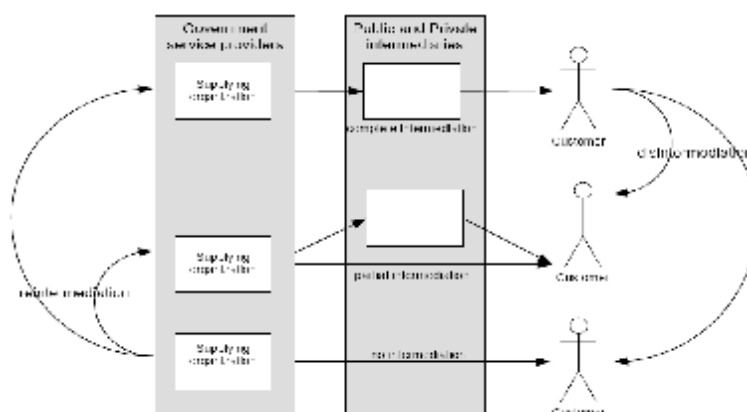
Sociale intermediatie

De meest alledaagse vorm van intermediatie is sociale intermediatie. Boekhoudt (2008) verwijst hierbij naar het helpen van een oude buurvrouw met het interpreteren van een brief over haar AOW en het assisteren van ouders met de elektronische belastingaangifte. Voor de eindklant is de hulp dan feitelijk het kanaal waarmee zij contacten met de overheid afhandelen. Bijvoorbeeld voor hulp, maar ook voor het herkennen van rechten. Klievink geeft aan dat door dit actief te ondersteunen, de overheid het aantal vragen aan de balie en de telefoon kan verminderen.

Ten slotte merkt Boekhoudt (2008) op dat de overgang van een model naar een ander model forse investeringen en een grondige herziening van de organisatie en de keten vereisen. Vooral (re-)intermediatie zou zware eisen stellen aan de back office, terwijl dis-intermediatie de front office belast. Bovendien kunnen voor verschillende typen diensten, verschillende strategieën worden ingezet, wat nog hogere eisen stelt aan de inrichting van de kanalen.

In figuur 2.8 zijn de drie hierboven beschreven strategieën van het inzetten van intermediairs in het dienstverleningskanaal schematisch weergegeven.

Figuur 2.8 Intermediatie, dis-intermediatie en re-intermediatie



Bron: Janssen en Klievink (2008: 2)

Janssen en Klievink (2008: 2-3) geven aan dat hoewel de overheid in principe in staat is om direct te verbinden, kan het gebruik van intermediairs voor waarde zorgen die soms moeilijk van tevoren is te bepalen. Ook is het noodzakelijk om het verschijnsel van intermediairs te begrijpen. In e-commerce heeft dit volgens de auteurs geresulteerd in de identificatie van een terugkerend patroon van intermediatie, dis-intermediatie en re-intermediatie via een IDR kader (Chircu en Kauffman, 2000). Figuur 2.8 toont deze patronen schematisch. Intermediatie is de situatie weergegeven aan de bovenkant van de figuur. Aan de rechterkant wordt de dis-intermediatie cyclus weergegeven, als de traditionele kanalen worden verlaten ten gunste van de directe dienstverlening. Aan de linkerkant van het figuur wordt de re-intermediatie weergegeven, waarbij nieuwe intermediairs opduiken. Zij kunnen gebruikt worden als kanaal om te communiceren met de klanten (Janssen en Klievink, 2008: 2-3).¹⁵

¹⁵ Fielt (2006: 4) geeft aan dat er in de literatuur over elektronische intermediairs een levendig debat gaande is over intermediatie, dis-intermediatie en re-intermediatie (zie bijvoorbeeld: Chircu & Kauffman, 2000; Giaglis, Klein, & O'Keefe, 2002).

2.4.5.2 Mogelijkheden en voordelen

In het rapport "Policy Framework for a mixed economy in the supply of e-government services" van de Office of the e-Envoy (2003: 17 e.v.) is te lezen dat intermediairs op verschillende manieren kunnen worden betrokken bij de levering van publieke diensten. Zo kunnen Intermediairs gemakkelijk, zonder wijzigingen, een overheidsdienst aan hun productassortiment toevoegen. Bijvoorbeeld een garagehouder die de afhandeling van de motorrijtuigenbelasting aan zijn portfolio toevoegt. In een meer complexe zaak kan een intermediair wettelijke vertegenwoordiging bieden, bijvoorbeeld als financieel adviseur die een burger of bedrijf bij de Belastingdienst vertegenwoordigt.

Bestaande intermediairs, zoals accountants, maken al gebruik van hun expertise om regels en procedures uit te sluiten die niet van toepassing zijn op de financiële zaken van bepaalde klanten. Ze zijn experts rond de overheid en daarmee samenhangende wetgeving geworden, en pro-actief op zoek naar betere resultaten, gebaseerd op het besef van de huidige en de veranderende omgeving (bijvoorbeeld nieuwe wet- en regelgeving).

Verder zouden intermediairs wellicht bereid zijn om de overheid gedetailleerde informatie te bieden die is opgeslagen in hun klantendatabase (bijvoorbeeld klantsegmentatie gegevens of voorkeuren van de klant). De overheid zou dan in staat zijn om opnieuw gebruik te maken van deze gegevens om vervolgens de openbare diensten efficiënter onder de aandacht te brengen, wat resulteert in een betere waarde voor de overheidsmiddelen (Office of the e-Envoy, 2003: 20).

Voordelen voor de overheid

De Office of the e-Envoy (2003) geeft aan dat het betrekken van intermediairs bij de levering van publieke diensten de overheid de mogelijkheid haar dienstverleningskanalen naar verloop van tijd uit te breiden en publieke diensten op een aantrekkelijke, innovatieve en klantvriendelijke manier aan te bieden. De intermediairs zijn goed in staat om burgers en bedrijven te motiveren om publieke diensten af te nemen, dit door extra verbindingen te leggen tussen de consumenten en publieke diensten. Intermediairs bieden doorgaans hun diensten aan in een klantvriendelijke benadering, zoals ze er op gebrand zijn klantenbinding en toekomstige groei van het klantenbestand te bewerkstelligen, in de concurrerende markt waarin zijn opereren. Dit heeft tot gevolg dat zij nauwe banden hebben met hun klanten en gedetailleerde kennis van de behoeften van specifieke groepen consumenten. Een intermediair die er voor kiest om publieke diensten op te nemen, als onderdeel van het aanbod aan haar klanten, zal in staat zijn gebruik te maken van haar bestaande kennis bij het aanbieden van een gerichte dienst, hetgeen leidt tot een openbare dienst die de keuze en het gemak van de consument (alternatieve manieren van dienst distributie) dient, en optimaal de behoeften van haar klanten beantwoordt.

Volgens de Office of the e-Envoy (2003) bieden intermediairs in publieke dienstverlening ook de mogelijkheid om de efficiëntie te verbeteren en de kosten van publieke diensten te verlagen. Door het aanbieden van extra, aanvullende manieren om front-end publieke diensten te leveren, bieden intermediairs de overheid de mogelijkheid tot vermindering van de kosten die verbonden zijn aan het aanbieden van universele / ruim toegankelijke overheidsdiensten. Op deze wijze wordt de focus gelegd op minder directe kanalen (Office of the e-Envoy, 2003: 19).

Voordelen voor de consument (burger of bedrijf)

De Office of the e-Envoy (2003) geeft aan dat intermediairs de mogelijkheid bieden tot verbetering van de ervaring van de consument met de overheid en daardoor de 'take-up'. Daarnaast zal door het verbeteren van de relatie van de burger met de overheid, de burger beter geïnformeerd en geholpen worden. Ook de verbeterde ervaring van een bedrijf met de overheid dient ter vermindering van de lasten van de overheid, zorgt voor verbetering van de naleving, moedigt het gebruik van de beschikbare ondersteuning aan, met als gevolg het betrekken van intermediairs, wat uiteindelijk bijdraagt aan een meer vitale particuliere sector en een sterkere economie. Deze en in de vorige paragrafen genoemde voordelen zullen waarschijnlijk leiden tot een grotere tevredenheid van de klant met de wijze waarop publieke diensten worden geleverd, en uiteindelijk leiden tot een toename van het gebruik van elektronische publieke diensten (Office of the e-Envoy, 2003: 15).

Bij het toelaten van intermediairs wordt de overheid de kans geboden om publieke diensten op een wijze aan te bieden, die het mogelijk maakt dat de consument kan profiteren van:

- een reeks van gebundelde en / of geïntegreerde diensten die nauw overeenkomen met de behoeften van de klant;
- de levering van innovatieve diensten en voortdurende inspanning om waarde toe te voegen aan de relatie;
- effectieve en efficiënte front-end dienstenlevering, lage kosten voor de consument en mogelijk de overheid;
- een betere keuze en gemak. (Office of the e-Envoy, 2003: 18-19)

Voordelen voor de intermediair

De intermediairs zullen waarschijnlijk worden aangetrokken om deel te nemen aan de gemengde economie, door de mogelijkheid toe te voegen populaire publieke diensten aan te bieden en hen in de gelegenheid te stellen hun klantenbestand en/of klantenbinding uit te breiden. Daarnaast zal in sommige gevallen de intermediair in staat zijn om inkomsten te genereren uit een premie die wordt betaald door hun klanten. Er zullen ook omstandigheden zijn waarin de intermediairs moeten betalen voor diensten die worden verleend door de overheid, bijvoorbeeld voor het verkrijgen van informatie. Het business model en de daaruit voortvloeiende voordelen zullen variëren, afhankelijk van de rol van die intermediairs kiezen te spelen in de publieke dienstverlening. Dit kan variëren van een eenvoudige toevoeging van overheidsdiensten aan hun bestaande product portfolio tot en met het ontwerpen van een nieuwe dienst (Office of the e-Envoy, 2003: 8).

In tegenstelling tot de overheid met zijn complexe structuren, systemen en overheadkosten, hebben intermediairs typisch gestroomlijnde en efficiënte processen, die voortdurend verbeterd worden door een concurrerende markt. Dit heeft tot gevolg dat intermediairs in staat zullen zijn om de openbare front-end diensten tegen een lagere kostenbasis te leveren dan de overheid. Dit op zijn beurt betekent dat een verschuiving van de dienstverlening, ten aanzien van intermediairs, de overheid de mogelijkheden biedt om te besparen, terwijl zij de publieke diensten verbeteren (Office of the e-Envoy, 2003: 19-20).

2.4.5.3 Opbrengsten en verwachtingen

De mogelijke voordelen voor de intermediairs zal variëren afhankelijk van de rol die zij verwerven bij de levering van publieke diensten en de waarde voor hen om hun aanbod uit te breiden met deze publieke diensten (uit de

particuliere of de vrijwillige sector). Men verwacht dat de promotie van een concurrerende markt van intermediairs zal leiden tot een consistente verbetering van klantgerichtheid en de efficiency zal verhogen bij het leveren van diensten. De verwachting is dat de bevordering van een concurrerende markt voor intermediairs zal leiden tot een consequent streven naar een betere klantgerichtheid en efficiëntere serviceverlening (Office of the e-Envoy, 2003: 20-21).

2.5 Huidige situatie intermediaire e-overheidsdiensten

Bedrijven in Nederland wisselen veel informatie uit met de Nederlandse overheid. Enerzijds gaat het om wettelijke informatieverplichtingen voor bedrijven, zoals aangiften, aanmeldingen en statistieken. Anderzijds hebben bedrijven ook zelf belang bij het verkrijgen van bepaalde informatie van de overheid. Denk aan folders, richtlijnen en plannen. Ook kunnen bedrijven transacties met de overheid uitvoeren, zoals het aanvragen en verlenen van vergunningen.¹⁶ We hebben gezien dat veel overheidsdiensten voor bedrijven (en burgers) vandaag de dag ook digitaal afgehandeld worden. In deze paragraaf wordt de huidige situatie aangaande de afhandeling van e-overheidsdiensten voor bedrijven in Nederland via intermediaire partijen besproken. Dit wordt gedaan door verschillende e-overheidsdiensten voor ondernemers te positioneren binnen de context van zeven wetgevingsdomeinen, zoals deze door Arendsen (2008: 128 e.v., zie ook European Commission, 2003, IDABC, 2004) zijn onderscheiden:

- Premies werknemersverzekeringen;
- Belastingaangiften voor ondernemers;
- Gegevensverstrekking aan de Kamers van Koophandel;
- Enquêtes ten behoeve van bedrijfsstatistieken;
- Grensoverschrijdend goederenvervoer;
- Voertuigregistraties;
- Landbouwaangiften.

Allereerst wordt gekeken bij welke overheidsorganisatie(s) bedrijven (of hun intermediairs) moeten zijn bij het afhandelen van verschillende e-overheidsdiensten voor bedrijven. Hierbij wordt de indeling naar overheidsorganisaties van de Overheidstransactiepoort (OTP) gehanteerd:

- Douane;
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV);
- Uitvoeringsinstelling Werknemersverzekeringen (UWV);
- Belastingdienst;
- Autoriteit Financiële Markten (AFM);
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS);
- Kamer van Koophandel (KvK).

Vervolgens wordt gekeken welke intermediaire partij(en) worden ingezet door bedrijven en/of overheidsinstanties bij de afhandeling van e-overheidsdiensten voor bedrijven. Hierbij wordt het eerder gemaakte onderscheid naar typen intermediairs van Arendsen (2008) gehanteerd:

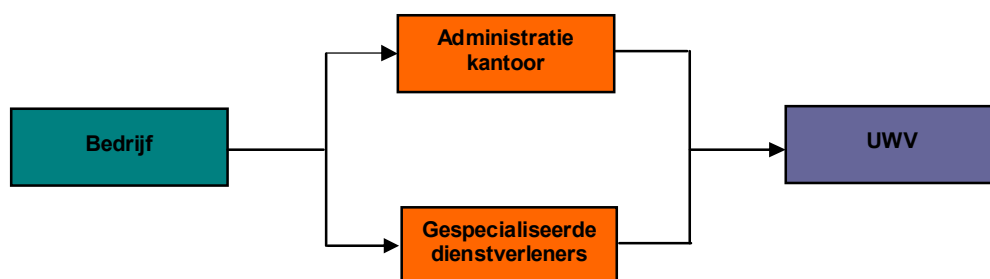
- Communication services providers;
- Business services providers;
- Application services providers.

¹⁶ GBO. Overheid (2008) *Overheidstransactiepoort. De overheidstransactiepoort, een introductie*.

Premies werknemersverzekeringen

Arendsen (2008: 162) geeft aan dat de wetgeving op het gebied van de werknemersverzekering veel informatieverplichtingen bevat voor bedrijven. Als voorbeeld noemt hij de Coördinatiewet Sociale Verzekeringen, met ondermeer informatieverplichtingen met betrekking tot de afdracht van premies. Tevens vinden we daaraan gerelateerde berichtenstromen terug in de 'Top-10' van de ICTAL Landkaart. Het gaat hier om cyclische informatieverplichtingen. Lange tijd zijn uitvoeringsorganisaties als Cadans, GUO en Gak in deze namens de overheid de ontvangers van het berichtenverkeer met de werkgevers geweest. In het begin van de 21^e eeuw zijn ze opgegaan in de Uitvoeringsinstelling Werknemersverzekeringen (UWV). Arendsen geeft aan dat de gegevensaanlevering veelal plaats vindt vanuit geautomatiseerde salarissystemen bij de werkgever of via business services providers als salarisservicebureaus, administratiekantoren of via gespecialiseerde intermediaire dienstverleners als ViaPrisma en Plato. In figuur 2.9 is de uitbesteding aan intermediairs van premies werknemersverzekeringen weergegeven.

Figuur 2.9 *Uitbesteding premies werknemersverzekeringen*



Belastingaangifte voor ondernemers

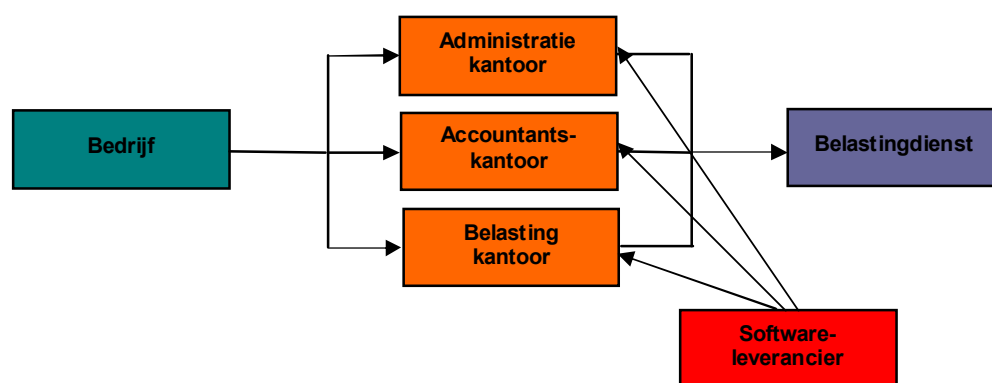
Veel informatieverplichtingen van ondernemers vloeien voort uit de belastingwetgeving. Zo staan de informatieverplichtingen met betrekking tot de omzetbelasting, de loonbelasting en de inkomstenbelasting alle drie in de 'Top-10' van veroorzakers van administratieve lasten. Ondernemers zijn verplicht gegevens aan de Belastingdienst te overleggen (Arendsen, 2008). Vanaf 1993 is er voor bedrijven (en hun fiscale intermediairs) de mogelijkheid om bovengenoemde belastingsoorten via een specifieke Edix-tax-toepassing op elektronische wijze bij de Belastingdienst aan te geven. Vanaf 1 januari 2005 zijn ondernemers, die binnenlands belastingplichtig zijn, verplicht hun aangiften elektronisch in te dienen bij de Belastingdienst. De laatste jaren ontstaan meer en meer mogelijkheden om rechtstreeks vanuit de geautomatiseerde bedrijfsadministraties berichten naar de Belastingdienst te versturen.

De introductie van elektronische belastingaangiften in Nederland heeft nieuwe toetreders op de markt van intermediaire (e-overheid) diensten tot gevolg gehad. Door veel eigenaren van een eenmanszaak of VOF wordt (al dan niet een deel van) de administratie en het doen van de aangifte inkomstenbelasting uitbesteed aan een business service providers (lees: administratie-, accountants-, of belastingkantoor). Deze fiscaal intermediairs gebruiken speciale aangiftesoftware om de aangifte IB-winst op te maken en elektronisch in te dienen bij de Belastingdienst. Voor het elektronisch indienen wordt door de intermediair gebruik gemaakt van een communicatietechniek die beschikbaar is gesteld door de Belastingdienst onder de naam BAPI. Hiermee wordt het mogelijk dat een aangifte ondertekend kan worden door een fiscaal intermediair via een digitaal certifi-

caat. Ook ontvangt de fiscaal intermediair automatisch een Elektronische Kopie Aanslag (EKA) van de Belastingdienst (Bottemanne, 2007: 1-4).

Bottemanne (2007: 2) geeft aan dat leveranciers van de bekende boekhoudpakketten al jaar en dag afspraken hebben met leveranciers van de fiscale aangifte software om voor de winst uit onderneming de financiële gegevens vanuit de boekhouding in te lezen in de fiscale aangiftesoftware bij de accountant. Vervolgens wordt de aangifte door de fiscaal intermediair opgesteld, ter goedkeuring aangeboden aan de opdrachtgever en hierna elektronisch ingediend bij de Belastingdienst. Na verloop van tijd ontvangt de fiscaal intermediair de EKA en valt bij de ondernemer de aangifte (nog fysiek) op de deurmat (Bottemanne, 2007: 2). In figuur 2.10 is de uitbesteding aan intermediairs van belastingaangiften voor ondernemers weergegeven.

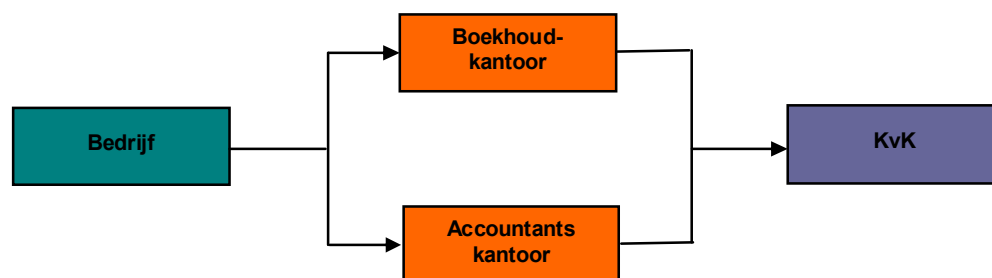
Figuur 2.10 Uitbesteding belastingaangiften voor ondernemers



Gegevensverstrekking aan de Kamers van Koophandel

De Kamers van Koophandel ondersteunen met het beheer van een aantal registraties de rechtszekerheid in het handelsverkeer en de informatievoorziening over en naar bedrijven. Zo is voor de meeste (startende) bedrijven de inschrijving in het Handelsregister verplicht. Daarnaast zijn bedrijven in bepaalde grootteklassen verplicht jaarlijks de jaarstukken bij de Kamer van Koophandel te deponeren. In het algemeen stellen fiscaal intermediairs (boekhouders en accountants) dit financieel verslag op. Om de verplichting van ondernemers en intermediairs te vergemakkelijken biedt de KvK vanaf 1 januari 2007 de mogelijkheid om jaarrekeningen elektronisch te deponeren (Bottemanne, 2007: 3-4). In figuur 2.11 is de uitbesteding aan intermediairs van gegevensverstrekking aan de Kamer van koophandel weergegeven.

Figuur 2.11 Uitbesteding gegevensverstrekking aan de Kamers van Koophandel

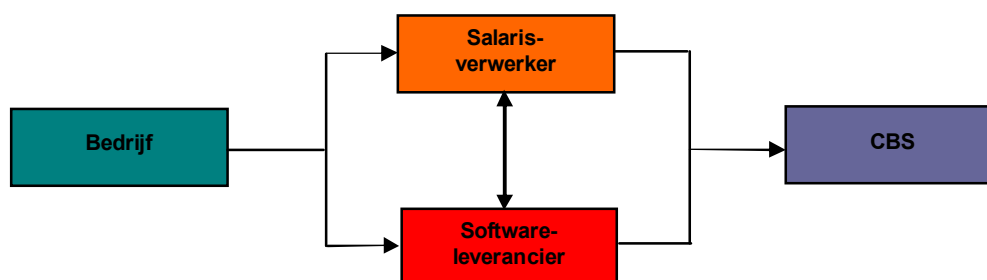


Enquêtes ten behoeve van bedrijfsstatistieken

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) produceert voor tal van terreinen statistische informatie, zoals bijvoorbeeld ten aanzien van de demografie, de werkgelegenheid en de (buitenlandse) handel. Deze statistieken vormen de input bij beleidsvoorbereiding en besluitvorming binnen publieke en private organisaties. Veel van deze statistieken worden gebaseerd op cijfers die via enquêtes bij bedrijven worden verzameld. Deze berichtgevers zijn via de Wet op het Centraal bureau voor de statistiek (Staatsblad, 2004) en het Besluit gegevensverwerking CBS (Staatsblad, 2003) verplicht hieraan mee te werken.

Vanaf midden jaren negentig van de vorige eeuw biedt het CBS bedrijven de mogelijkheid de enquêtegegevens op elektronische wijze aan te leveren (CBS, 1995). Over het algemeen wordt daarbij gezocht naar de mogelijkheid om, in overleg met softwareleveranciers, aan te sluiten op bestaande geautomatiseerde systemen van bedrijven en hun intermediairs, zoals bijvoorbeeld grote salarisverwerkers. Dit is een goed voorbeeld van samenwerking tussen verschillende typen intermediaire partijen bij het leveren van e-overheidsdiensten voor bedrijven, namelijk business services providers en application services providers. Door het CBS zijn overigens zelf ook elektronische voorzieningen ontwikkeld. In figuur 2.12 is de uitbesteding aan intermediairs van enquêtes ten behoeve van bedrijfsstatistieken weergegeven.

Figuur 2.12 *Uitbesteding enquêtes ten behoeve van bedrijfsstatistieken*



Grensoverschrijdend goederenvervoer

Rondom het vervoer van goederen vindt veel gegevensuitwisseling plaats. Niet alleen tussen bedrijven onderling maar ook met overheidsinstanties. Veelal betreft het hier gebeurtenis gebonden berichtenverkeer waarbij de verplaatsing van goederen de aanleiding vormt. De informatieverplichtingen kunnen zowel betrekking hebben op de goederen als op het vervoermiddel (voertuig, vliegtuig of vaartuig), en hebben over het algemeen hun oorsprong in wetgeving die randvoorwaarden stelt aan het maatschappelijk verkeer. Risicoborging op het terrein van milieu, volksgezondheid of veiligheid is daarbij de achterliggende doelstelling.

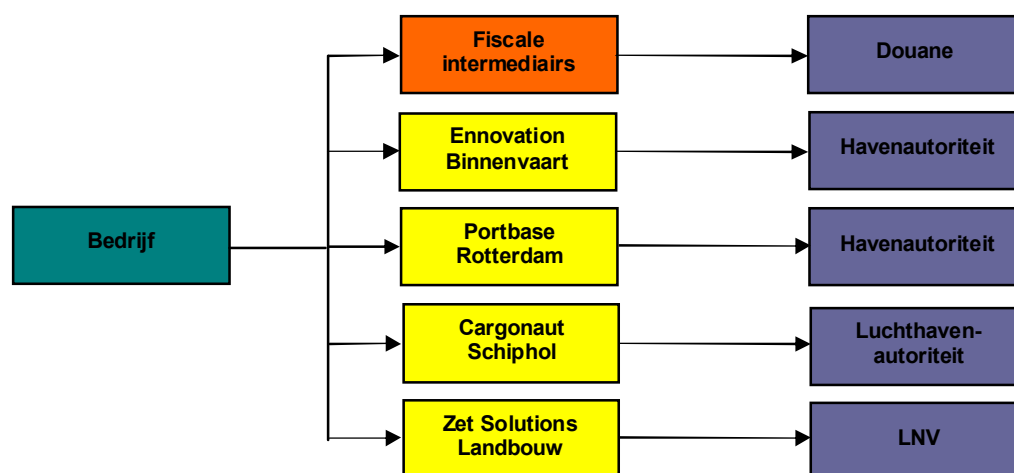
In geval van grensoverschrijdend goederenvervoer neemt het aantal verschillende informatieverplichtingen aanzienlijk toe. Niet alleen de Douane legt verplichtingen op maar ook (lucht)havenautoriteiten en tal van overheidsinspecties. Dit betekent in de praktijk berichtenverkeer met betrekking tot onder andere Douaneaangiften, de aangifte van havengelden, vooraanmelding van aankomst, de bemanningslijst, meldingen gevaarlijke stoffen en eventuele aanvullende aangiften in verband met inspecties (Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2003a; Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2003b). Veel van deze berichten zijn of worden gestandaardiseerd binnen internationale organisaties als de International Maritime Or-

ganisation (IMO) en de World Customs Organisation (WCO). Procedures en (informatie)systemen verschillen echter veelal per (lucht)haven.

De Douane biedt vanaf eind jaren tachtig van de vorige eeuw de mogelijkheid van elektronische aangiften voor grensoverschrijdend goederenvervoer. Elektronisch berichtenverkeer is mede dankzij de adoptie van EDI-toepassingen binnen logistieke ketens voor veel bedrijven gemeengoed. Een belangrijke rol bij dit berichtenverkeer met de overheid spelen intermediaire aanbieders van diensten met betrekking tot geautomatiseerde gegevensuitwisseling. Ennovation in de binnenvaart, en Cargonaut op Schiphol, Port Infolink in de Rotterdamse haven en Agroportal binnen de landbouwsector zijn hier voorbeelden van. Naast berichtenverkeer met overheidsinstanties verzorgen zij ook veel gegevensuitwisseling tussen de verschillende bedrijven in de logistieke transportketen en streven zo naar een overkoepelend community systeem, zoals bijvoorbeeld het Electronic Port Clearance systeem (EPC) zoals beoogd in de Amsterdamse haven (Rijkswaterstaat, 2002).

Bij de uitbesteding van grensoverschrijdend goederenvervoer zijn een tweetal typen intermediaire partijen actief, namelijk business services providers (fiscale intermediairs) en communication services providers (de verschillende EDI-toepassingen). In figuur 2.13 is de uitbesteding aan intermediairs van grensoverschrijdend goederenvervoer weergegeven.

Figuur 2.13 Uitbesteding van grensoverschrijdend goederenvervoer

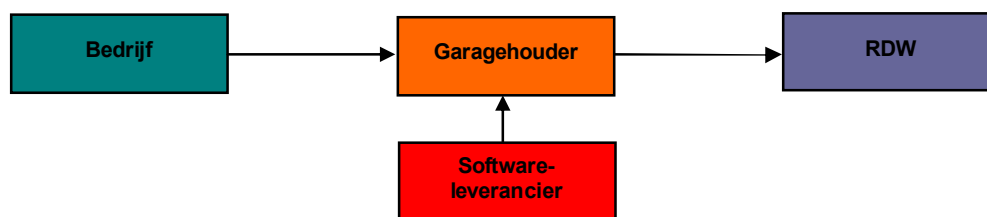


Voertuigregistraties

De RDW (voorheen de Rijksdienst voor het wegverkeer) is als uitvoeringsinstantie het centrale punt voor de registratie van voertuigen, zoals bijvoorbeeld gerelateerd aan de afgifte van kentekenbewijzen. In dat kader zijn er veel verplichte berichtenstromen tussen bedrijven en de RDW. Zo wordt met verzekeraars gegevens over WA-verzekeringen uitgewisseld en melden auto-importeurs de nieuw geïmporteerde auto's aan. Veel berichtenverkeer vindt plaats met individuele garagebedrijven, zoals met betrekking tot de voorraad auto's, de aan- en afmelding van APK-keuringen (6 miljoen berichten in 2003) en rond de tenaamstelling van kentekenbewijzen (3 miljoen berichten in 2003). De RDW wordt in het algemeen gezien als een voorloper waar het gaat om de inzet van ICT in het kader van procesinnovaties. Zo kan vanaf 2002 de tenaamstelling van kentekenbewijzen rechtstreeks vanuit een garagebedrijf worden afgehandeld in plaats van (door de nieuwe eigenaar) op het postkantoor.

Er zijn verschillende leveranciers van software om garagehouders te ondersteunen bij de afhandeling van voertuigregistraties. Een voorbeeld hiervan is A2SP, welke voor de volledige voertuigbranche diensten heeft ontwikkeld om bedrijven te ondersteunen. Tenaamstelling Voertuig, Versnelde Kenteken Registratie en Online Registratie Bedrijfsvoorraad zijn een paar diensten, ontwikkeld door A2SP, om bedrijven te helpen met de registratie van voertuigen. Registratie van voertuigen via A2SP gaat via een beveiligde internetverbinding, waarmee de garagehouder direct in contact staat met de RDW. Bij A2SP is voertuig registratie een kwestie van de gegevens invullen en met één druk op de knop is de voertuigregistratie voltooid. In figuur 2.14 is de uitbesteding aan intermediairs van voertuigregistraties weergegeven.

Figuur 2.14 Uitbesteding van voertuigregistraties

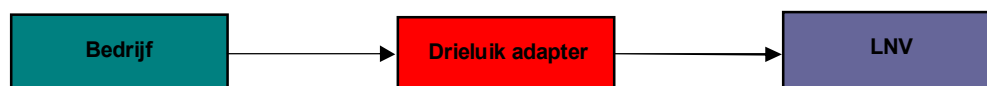


Landbouwaangiften

Landbouw- en veeteeltbedrijven hebben te maken met een grote hoeveelheid informatieverplichtingen. Deze hebben over het algemeen betrekking op milieumaatregelen, (Europese) subsidies, vergunningen en voedselkwaliteit. De verplichte mestboekhouding bijvoorbeeld veroorzaakte bij veel bedrijven een grote administratieve last. Zowel tussen bedrijven onderling, binnen de productieketens, als met de overheid vindt veel berichtenverkeer meer en meer op elektronische wijze plaats. Over het vervoer van dierlijke meststoffen bijvoorbeeld moet gerapporteerd worden door middel van een mestvervoersbewijs, vee moet geïdentificeerd en geregistreerd worden en subsidies en premies worden verstrekt op basis van landbouwtellingen en de opgaven van het gebruik van gewaspercelen (Boerderij, 2003).

Door Bureau Heffingen (later Dienst Regelingen) is een basisinfrastructuur gerealiseerd ten behoeve van elektronisch berichtenverkeer. Met behulp van een 'Drieluik' adapter kan vanuit een bedrijfsapplicatie een bericht naar de elektronische poort van LNV worden gestuurd. Het gaat hier om een intermediaire dienst in de vorm van een application service providers. Deze toepassing is gebaseerd op de specificaties zoals die in het project Elektronische Heerendiensten zijn ontwikkeld (Ministerie van Landbouw, 2003). In figuur 2.15 is de uitbesteding aan intermediairs van landbouwaangiften weergegeven.

Figuur 2.15 Uitbesteding van landbouwaangifte



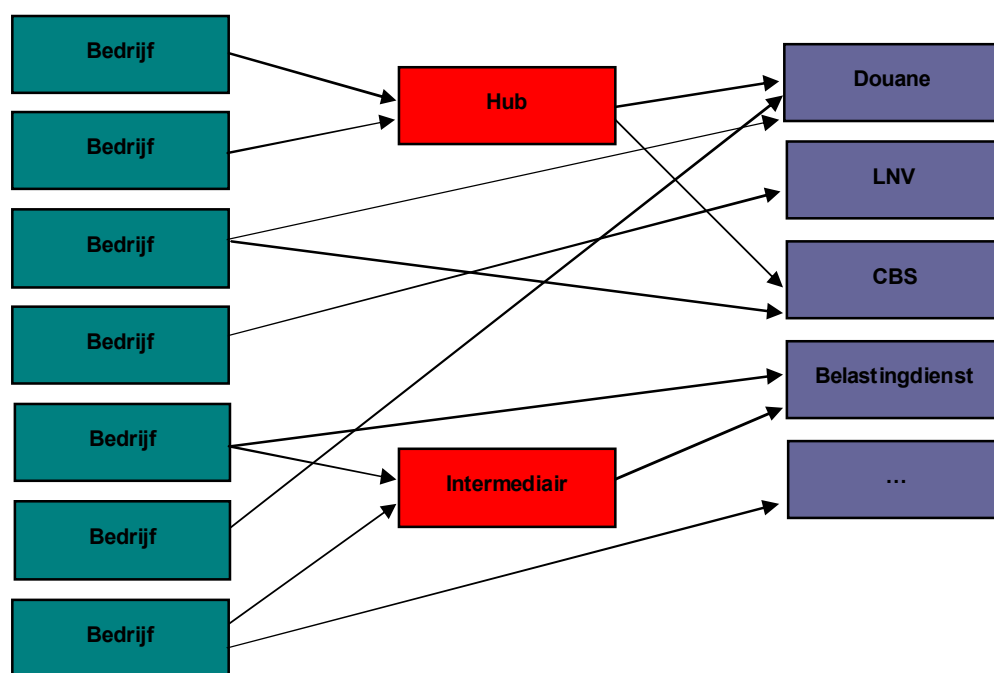
Bovengenoemde voorbeelden hebben hoofdzakelijk de inzet van intermediaire partijen door bedrijven inzichtelijk gemaakt. Er zijn echter ook concrete voorbeelden te noemen van uitbesteding van de overheid aan intermediaire partijen. Een Bekend voorbeeld van het uitbesteden van de over-

heid is een groot deel van de dienstverlening van de Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) overdragen naar postkantoren. In 2006 werden 2.268.000 kentekenbewijzen via de postkantoren afgegeven. Ook het bedrijvenloket is een voorbeeld van een intermediaire partij voor overheidsorganisaties (Pieterse et al., 2007: 12).

Arendsen (2008: 118) geeft aan dat eind jaren tachtig van de vorige eeuw de eerste toepassingen voor elektronisch berichtenverkeer met de overheid ontstaan, veelal vanuit Douane processen in het verlengde van EDI toepassingen binnen de transportsector. Elektronisch berichtenverkeer is daarmee in veel gevallen de eerste op externe relaties gerichte toepassing van de elektronische overheid.

Tot aan het eind van de vorige eeuw zijn de implementaties van elektronisch berichtenverkeer voornamelijk specifieke toepassingen, gericht op bijvoorbeeld belastingaangiften, statistiekaangiften, gegevensuitwisseling binnen de zorg, premies werknemersverzekeringen of landbouwaangiften (zie figuur 2.16). Volgens Arendsen (2008: 118) leidde dit binnen de context van specifieke wet- en regelgeving tot unieke gegevens- en berichtdefinities, aparte uitvraagprocessen en separate technische infrastructuren voor het ontvangen en verzenden van berichten.

Figuur 2.16 *Separate ontvangst van elektronische berichten*



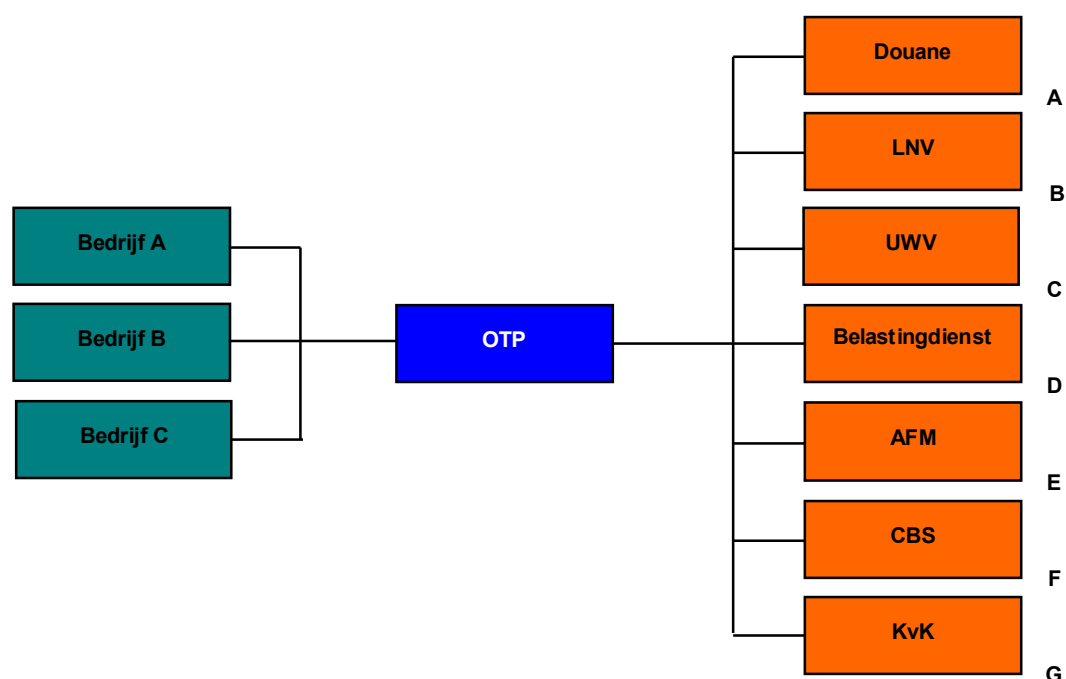
Bron: Arendsen (2008: 118, zie ook ICTAL, 2006)

Arendsen (2008: 118) geeft aan dat een belangrijk onderwerp binnen de ontwikkeling van de elektronische overheid in dit kader is het gezamenlijk gebruik door overheidsorganisaties van dezelfde, generieke, ICT-voorzieningen. Bij de toepassing van elektronisch berichtenverkeer fungeert een van deze generieke voorzieningen als 'poort van de elektronische overheid'. Voorbeelden hiervan zijn de Engelse UK Gateway, de Belgische Kruispuntbank en de Nederlandse Overheidstransactiepoort (vgl. Van der Zijden et al., 1998, Arendsen, 2004, Arendsen, 2006, ICTAL, 2006).

Overheidstransactiepoort

De Overheidstransactiepoort (OTP) is hét elektronische postkantoor van de overheid voor bedrijven en burgers. Het verzorgt de gemeenschappelijke infrastructuur voor het berichtenverkeer tussen bedrijven en burgers enerzijds en overheden anderzijds, waarbij eenmalig aanleveren van gegevens en meervoudig gebruik centraal staat. Het fungeert als dé overheidspostkamer voor het bedrijfsleven. Bedrijven kunnen op één plaats, op eenduidige wijze informatie aanleveren aan alle overheidsorganisaties. De OTP is vooral geschikt voor regelmatig voorkomende berichtenuitwisseling (veel en vaak) die zonder menselijke tussenkomst elektronisch kan worden afgehandeld. De OTP is dan ook bedoeld om de administratieve lasten te verminderen. In figuur 2.17 is de gegevensuitwisseling tussen bedrijven en overheidsorganisaties met gebruikmaking van de Overheidstransactiepoort schematisch weergegeven.

Figuur 2.17 Gegevensuitwisseling tussen bedrijven en overheidsorganisaties



Bron: Overheidstransactiepoort (www.overheidstransactiepoort.nl)

Legenda:

- Ad A: onmiddelijk: import goederen
- Ad B: onmiddelijk: import planten, dieren en mestvervoer
- Ad C: maandelijks: loongegevens, onmiddellijk: wijzigingen
- Ad D: maandelijks: loon- en omzetbelasting, jaarlijks: winstbelasting
- Ad E: drie maandelijks: kwartaalresultaten, onmiddellijk: relevante wijzigingen
- Ad F: maandelijks: statistiek, jaarlijks: enquêtes
- Ad G: éénmalig: inschrijven, jaarlijks: jaarverslag

De eerste versie van de OTP verbindt individuele vervoersbedrijven via hubs als Cargonaut op Schiphol en Portbase (Portinfolink) in de Rotterdamse haven met overheidsorganisaties als de Plantenkundige dienst en de Douane (Arendsen, 2008, Arendsen et al., 2004). Volgens Arendsen (2008) wordt verwacht dat via een gering aantal van deze intermediaire organisaties in bijvoorbeeld het logistieke, agro- en/of zorgdomein aansluiting van grotere volumes berichten mogelijk wordt gemaakt. Of zoals de OECD (2007: 50) stelt: "the Government Transaction is a project linking information hubs to streamline information and data exchange in the public sector".

2.6 Casestudy: verplichte e-belasting voor bedrijven

Vanaf 1 januari 2005 zijn ondernemers wettelijk verplicht om op elektronische wijze hun omzetbelasting en inkomsten- cq. vennootschapsbelasting aan te geven bij de Belastingdienst. Vanaf 1 januari 2006 geldt deze verplichtstelling ook voor het aangeven van de loonheffing. Aanleidingen voor de verplichtstelling waren (Arendsen, 2008):

- de lage adoptiegraad: in 2002 was het aandeel van elektronisch aangiften nog slechts enkele procenten van de totale stroom aangiften van bedrijven (OECD, 2007);
- verplichtstelling vanuit de EU voor het elektronische aangifte doen van de BTW per 1 juli 2003;
- een structurele administratieve lastenverlichting voor het bedrijfsleven van ten minste 50 miljoen euro (BTW, inkomstenbelasting).

Tabel 2.1 geeft een overzicht van het totaal aantal belastingplichtige bedrijven en het aantal behandelde aangiften in 2006.

Tabel 2.1 Overzicht belastingstromen in 2006

Belastingsoort	Aantal belastingplichtigen	Aantal behandelde aangiften
Inkomstenbelasting	9.201.000	7.374.000
Vennootschapsbelasting	711.000	454.000
Loonbelasting/heffingen	572.000	6.608.000
Omzetbelasting	1.231.000	6.190.000

Bron: Arendsen, 2008: 268 (gebaseerd op Belastingdienst, 2007a).

Zakelijke diensten

De fundamentele processtappen binnen het fiscale proces zijn in het algemeen het beheer van fiscale gegevens, de berekening van de verschuldigde belastingen en de feitelijke indiening van het belastingformulier. Naast de wetgeving met betrekking tot de verschillende bedrijfsgerelateerde belastingen soorten, vereisen deze vaak ook specifieke proces implementaties. Dat wil zeggen dat BTW kan worden ingediend op maand-, kwartaal- of jaarbasis. Overwegende dat een papieren jaarverslag gepaard zou kunnen gaan van de winstbelastingpapieren, staat de elektronische versie alleen toevoeging van gestructureerde gegevens toe. De nieuw (2006) geïntroduceerde loonbelasting is een combinatie van gegevens uit taxatie, sociale zekerheid en statistische processen. Daarmee worden kansen gecreëerd voor bedrijfsprocessen en systemen.

Zoals al eerder vermeld, bieden veel verschillende intermediaire organisaties diensten aan individuele bedrijven binnen deze fiscale proces ketens. Tabel 2.2 geeft een overzicht van de ontwikkeling van uitbesteding door individuele bedrijven van belastinggerelateerde administratieve taken. Deze taken hebben betrekking op de fiscale administratie, berekeningen en de feitelijke belastingaangifte.

Het percentage individuele bedrijven, welke belastinggerelateerde administratieve taken hanteren zonder externe ondersteuning, neemt systematisch af (a). Tot 2005 is het percentage individuele bedrijven dat alle administratieve taken uitbestedt vermindert. Vanaf 2005 (het jaar van de wettelijke verplichting) is dit percentage gestegen met 10% (c).

Grote en kleine bedrijven verschillen aanzienlijk. Bijvoorbeeld 41% van de kleine bedrijven en 22% van de grote¹⁷ bedrijven besteden alle administratieve (belastinggerelateerde) taken uit. In januari 2005 besteedde 50% van de individuele bedrijven met minder dan 10 werknemers hun BTW-aangifte uit, tegenover 5% van de bedrijven met meer dan 50 werknemers.

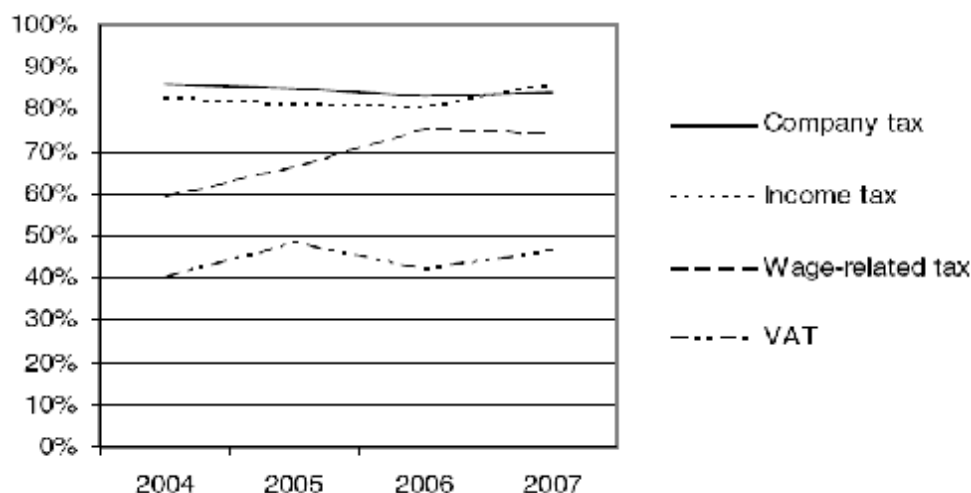
Tabel 2.2 Ontwikkelingen in de uitbesteding van belastingzaken 2002-2007

Uitvoering belastingzaken	2002	2004	2005	2006	2007
Behandel zelf alle belastingzaken	17%	15%	14%	13%	11%
Besteden sommige belastingzaken uit	50%	55%	58%	49%	50%
Belastingzaken uit besteden alles uit	33%	30%	28%	38%	39%

Bron: Arendsen, 2008: 290 (gebaseerd op Ministerie van Financiën, 2003, 2004c, 2005c, 2006a, 2007b).

Figuur 2.18 illustreert de trend van toenemende uitbesteding, gespecificeerd naar verschillende typen belastingen. De BTW en de loongerelateerde belastingen laten een significante toename van uitbesteding (outsourcing) zien.

Figuur 2.18 Ontwikkelingen in uitbesteding naar type belasting



Bron: Arendsen, 2008: 292

Communicatiediensten

De wettelijke verplichting ten aanzien van elektronische heffingen hebben verschillende individuele bedrijven getroffen. Ter ondersteuning van de elektronische indiening van de belasting, werden twee verschillende elektronische communicatiekanalen geopend. De Nederlandse Belastingdienst is de eerste in Europa welke het belasting indienen ondersteund met behulp van commerciële software systemen. Daarnaast biedt de belastingdienst e-formulieren aan op hun website. Voor veel individuele bedrijven was uitbesteden een derde optie. In die gevallen moest de intermediair kiezen welke van de twee communicatiekanalen het beste gebruikt kon worden. Een jaar na de introductie was 99% van de belastingformulieren elektronisch ingediend.

¹⁷ Het aantal van 50 medewerkers verdeelt de populatie bedrijven in grote en kleine bedrijven.

Zoals reeds opgemerkt, zijn intermediaire dienstverleners voor de meerderheid van de individuele bedrijven reeds het communicatiekanaal richting de elektronische overheid. Een deel van de individuele bedrijven maakt direct gebruik van één van de communicatiekanalen die worden geboden door de Belastingdienst, dat wil zeggen via een software systeem of door middel van een e-formulier op de website. Tabel 2.3 presenteert het percentage bedrijven dat van elk type kanaal gebruik maakt voor het indienen van de aangifte voor verschillende belastingsoorten.

In het algemeen worden door de individuele bedrijven meer belastingaangiften verstuurd via de website dan via een software systeem. Het zelfde geldt voor de intermediair die vaak (vooral tijdens de eerste fase van de invoering) e-formulieren op de website gebruikte, een kanaal oorspronkelijk geopend alleen voor individuele bedrijven.

Tabel 2.3 *Direct gebruik van kanalen door individuele bedrijven*

Aangifte kanaal	Omzet		Inkomsten		Vennoot		Loon	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Softwarepakket	10%	13%	21%	28%	36%	39%	63%	56%
Website Belastingdienst	90%	85%	79%	72%	64%	48%	37%	35%
Weet niet	-	2%	-	-	-	13%	-	9%

Bron: Arendsen, 2008: 294 (gebaseerd op Ministerie van Financiën, 2006a, 2007b).

De toenemende percentages van het gebruik van het software kanaal (zie tabel 2.3) kan worden verklaard door de absolute afname van de directe belastingindieners (zoals hierboven is toegelicht is de uitbesteding toegenomen). Zoals uit tabel 2.4 blijkt blijft het gebruik van belastingsoftware systemen, gerelateerd aan de totale groep van individuele bedrijven, vrijwel stabiel (en laag).

Tabel 2.4 *Bedrijven die aangifte doen met behulp van een softwarepakket*

Aangifte via softwarepakket	2005	2006	2007
Omzetbelasting	12%	6%	7%
Inkomstenbelasting	6%	4%	4%
Vennootschapsbelasting	6%	6%	7%
Loonaangifte	17%	16%	16%

Bron: Arendsen, 2008: 295.

De toename in uitbesteding, zoals aangegeven in het begin van deze paragraaf, treft vooral het gebruik van de website door individuele bedrijven, terwijl het gebruik van belastingsoftware systemen door individuele bedrijven stabiel blijft.

Nieuwe aanbieders op de markt

De juridische handhaving van de elektronische belastingaangifte door bedrijven heeft de markt van e-overheid (fiscale) diensten voor bedrijven enorm uitgebreid. Vanaf het begin van de introductie van elektronische belastingaangiften voor ondernemers, betreden nieuwe commerciële intermediairs de markt.¹⁸ Deze *service providers* bieden naast het feitelijke transport van belastingformulieren verschillende software ondersteunde administratieve diensten aan. Deze markt is nog steeds vrij volatiel en biedt kansen voor productinnovatie voor veel intermediaire dienstverleners. Er zijn geen cijfers over deze ontwikkeling beschikbaar.

¹⁸ Zie bijvoorbeeld: www.reeleez.nl of www.creAim.nl

2.7 Ontwikkelingen intermediaire e-overheidsdiensten

In het voorgaande hebben we een uiteenzetting gegeven van de huidige situatie in Nederland aangaande de afhandeling van e-overheidsdiensten via intermediaire partijen. In deze paragraaf kijken we welke nieuwe intermediaire dienstverlening voor bedrijven met betrekking tot overheidsprocessen zich (in Nederland) ontwikkelt (of op korte termijn wordt verondersteld), wat daarvan de oorzaak is en wat daarvan consequenties zijn voor de intermediaire paradox.

2.7.1 Mogelijke ontwikkelingen

Verdwijnen van traditionele intermediaire partijen

We hebben gezien dat in belangrijke mate door bedrijven intermediairs ingeschakeld worden om zaken met de overheid af te handelen. Lange tijd zijn intermediaire 'hubs' dominante partijen geweest bij het inrichten van het elektronisch berichtenverkeer tussen bedrijven en overheidsorganisaties. Arendsen (2008) geeft aan dat door de komst van meer open netwerken dit verandert. De verdere digitalisering van de relatie met overheidsorganisaties zou volgens hem voor veel kleinere intermediaire organisaties een bedreiging vormen. Of zoals Angeles (2000) het formuleert: *"Internet-edi neemt de macht weg bij de arrogante hubs, ondernemingen die de wijze van elektronisch samenwerken dicteren"*. Net als dit voor veel kleinere individuele bedrijven geldt, belemmert een matige IT-volwassenheid hen bij het boeken van efficiencyvoordelen. Een langdurige prijsconcurrentie zal in dit geval leiden tot een shake out onder traditionele bedrijfjes. Dit is mogelijk onbedoeld effect van de voortschrijdende overheidsautomatisering, maar heeft in dat geval wel een direct gevolg op de hoogte van de administratieve lasten.

Volgens Van Nieuwenhoven (2005) kunnen lagere transactiekosten de positie van veel intermediairs onder druk zetten. Internet verlaagt de transactiekosten van de markt (zie ook: Van Damme, 2003; Van der List, 2008). De auteur wijst er op dat hiermee voor intermediairs een deel van het voordeel dat ze de klant kunnen bieden verdwijnt. Klanten kunnen immers op Internet veel eenvoudiger zelf de benodigde informatie inwinnen. Daarvoor hebben ze de intermediair niet altijd meer nodig. Van Nieuwenhoven noemt een tweetal concrete voorbeelden. Allereerst verwijst hij naar het beleggen in aandelen, wat een informatie-intensieve aangelegenheid is. Om goede beslissingen te kunnen nemen, heeft de belegger veel informatie nodig om het reilen en zeilen van ondernemingen en de bedrijfstakken waarin ze zich bevinden in de gaten te houden. Voorheen waren het voornamelijk de banken, commissionairs en beleggingsadviseurs die er hun werk van maakten die informatie te verzamelen en om te zetten in beleggingsadvies aan particulieren. Inmiddels is veel informatie eenvoudig via Internet verkrijgbaar. Van Nieuwenhoven (2005) geeft aan dat dit tot direct gevolg heeft gehad dat meer en meer particuliere beleggers niet langer bereid zijn een premie te betalen voor de diensten van de adviseurs.

Als tweede voorbeeld noemt Van Nieuwenhoven het boeken van een vliegticket. Het is inmiddels ook eenvoudig om zelf een vliegticket via het Internet te boeken. Reisbureaus die vroeger als enige via de boekingsystemen toegang hadden tot vluchtgegevens als beschikbaarheid en prijzen, zien hiermee hun voordeel verdampen.

Ook ten aanzien van (e-)overheidsdiensten voor bedrijven (en burgers) geldt een vergelijkbare situatie. Immers veel overheidsinformatie is vandaag de dag elektronisch beschikbaar. Op deze wijze kunnen bedrijven en burgers op een gemakkelijke en goedkope wijze informatie verkrijgen over uiteenlopen overheidszaken. Ook kunnen steeds meer e-overheidsdiensten eenvoudig elektronisch worden afgehandeld. Dit kan tot gevolg hebben dat veel bedrijven er voor kiezen om zelf hun berichtenverkeer met de overheid vorm te geven, in plaats van via een intermediair. Bij deze afweging spelen efficiencyvoordelen een doorslaggevende rol. Of zoals Van Nieuwenhoven het stelt: *"Intermediairs zijn alleen waardevol voor een transactie als zij het goedkoper kunnen dan een vergelijkbare functie op de vrije markt. Als de transactiekosten van een markt zo sterk dalen, dat de intermediair niet meer goedkoper is dan de markt, hebben we dus geen intermediair meer nodig. Gemakkelijk te verkrijgen informatie over verschillende aanbieders en producten kan bijvoorbeeld tot zo'n situatie leiden. Alleen intermediairs die voldoende waarde blijven toevoegen in vergelijking met de vrije markt hebben een reden om te bestaan"*.

Het verdwijnen van intermediairs in een waardenketen noemen we 'disintermediatie' (zie verder paragraaf 2.4.3).

Intermediairs als afzonderlijk kanaal voor (e-)overheidsdiensten

Verschillenden zijn van mening dat intermediairs binnen een te ontwikkelen 'meer kanalen strategie' (Multi Channeling) als een afzonderlijk kanaal voor overheidsdiensten kunnen worden gepositioneerd. Bijvoorbeeld in het artikel 'Overheid moet loslaten' van Lievense (2007) is te lezen dat als het aan Gartner-deskundigen ligt de overheid de dienstverlening over laat aan intermediairs (marktpartijen). De uitvoering is voor deze partijen volgens Cartner een fluitje van een cent. Op kleine schaal gebeurt dit momenteel in overheidsland ook al. Zo kunnen bijvoorbeeld burgers van de gemeente Tiel bij hun gemeenteportal terecht voor een scala online diensten. En inwoners van bijvoorbeeld Arnhem dienen een bezwaar in tegen de hun opgelegde onroerendzaakbelasting via dezelfde Interaccesstechnologie, zij het dat zij op hun scherm de portal van de Gelderse hoofdstad zien. De intermediair koppelt aan de gemeentelijke systemen en de afrekening gebeurt per transactie. Voorwaarde is wel dat meerdere aanbieders gelijke 'white label' portals en dito shared services aanbieden. Dan kunnen overheden kiezen en blijven de kosten beperkt door concurrentie. Volgens Cartner kunnen de Capgemini's en IBM's van deze wereld ook moeiteloos dit soort diensten aanbieden. Op deze wijze wordt het mogelijk om generieke voorzieningen als authenticatie en berichtenverkeer uit te besteden. De overheid kan zich dan vervolgens terug trekken op het beheer van informatieposities en deze in belangrijke mate overlaten aan intermediaire dienstverleners.

Zie verder paragraaf 2.4.5 voor een voorbeeld van het inzetten van intermediairs als nieuw servicekanaal voor het leveren van elektronische publieke diensten door de Engelse overheid.

2.7.2 Consequenties voor de intermediaire paradox

Zoals reeds eerder opgemerkt leven intermediairs van de administratieve lasten en zijn zij tegelijkertijd onmisbare schakels bij de reductie ervan. Met de reductie van administratieve lasten snijden zij in eigen vlees. Enerzijds zijn deze intermediairs beter dan de meeste individuele bedrijven in staat besparingen te realiseren door toepassingen van ICT hulpmiddelen. Zij verzorgen in veel gevallen het feitelijke berichtenverkeer met de over-

heid, kunnen profiteren van schaalgroottevoordelen en van het feit dat gegevensverwerking in veel gevallen hun primaire proces en deskundigheid is. Anderzijds is echter pas sprake van administratieve lastenverlichting voor individuele bedrijven indien intermediaire dienstverleners deze efficiencyvoordelen aan hun klanten doorgeven in de vorm van bijvoorbeeld prijsverlagingen (zie ook Arendsen en Engers, 2007).

2.7.3 Enkele buitenlandse ervaringen

Engeland

In de zomer van 2003 publiceerde de Engelse overheid haar beleid ter bevordering van de samenwerking tussen publieke en private organisaties bij de levering van elektronische publieke diensten. In het rapport "Policy Framework for a Mixed Economy in the supply of e-government services" (Office of the e-Envoy, 2003) is dit voornemen terug te vinden. In het betreffende document is niet alleen weergegeven op welke wijze intermediairs betrokken kunnen worden bij de levering van elektronische publieke diensten, maar ook welke stappen doorlopen moeten worden om verschillende barrières te overbruggen die nodig zijn voor een succesvolle inzet van intermediairs bij de levering van elektronische publieke diensten. De verschillende beginselen zijn hieronder weergegeven.

Framework of Principles for Intermediary Involvement

Principle 1

Intermediaries are organisations offering services targeted at and tailored to chosen groups of customers, they be citizens or businesses. They do not offer services on behalf of the public sector and shall not represent themselves as doing so. The intermediary is acting as an agent of the end consumer.

Principle 2

Intermediaries shall be free to target any customers for their Services.

Principle 3

Intermediaries are free to offer any legal products or services.

Principle 4

Intermediary propositions shall only be refused by departments on grounds of explicit and relevant conflicting policy or where any arrangement with a particular intermediary would preclude others from intermediating the service.

Principle 5

Negotiations at each stage from inception to launch shall be time-boxed and agreed by both parties.

Principle 6

Partnerships with intermediaries will work best when both parties have a natural, mutual interest in the arrangement and remuneration should not be necessary. In some instances intermediaries may receive a fair remuneration.

Principle 7

Any charges to intermediaries for the consumption of public sector resources shall be made in accordance with existing Treasury guidelines.

Principle 8

Intermediaries must conform to legal requirements that enable them to Intermediate public services effectively.

Principle 9

Intermediaries and Departments will conform to the government technical standards for interoperability and information exchange.

Principle 10

Intermediaries can expect effective and efficient access to public sector informational and human resources to enable successful mediation in the supply of public services.

Principle 11

Intermediaries can adopt their own brand.

Principle 12

Incumbents must not abuse their dominant market position.

Bron: Office of the e-Envoy (2003)

De beginselen één tot vijf, samen met de beginselen tien en elf, zijn erop gericht om de private sector ervan te overtuigen dat wanneer zij opereren als intermediair dit voor hen een positieve ervaring zal opleveren. De eerste drie beginselen garanderen de betrokkenen van deze sector maximale vrijheid om te manoeuvreren bij het aanbieden van diensten die geleverd kunnen worden. Daarnaast wordt hen de mogelijkheid geboden om diensten aan een zo breed mogelijke groep klanten aan te bieden (Bracken en Kearns: 16).

De beginselen vier, vijf en tien zijn bedoeld om duidelijk te maken dat de uitvoering van dit beleid niet mag lijden onder de soorten problemen die publiek private samenwerking in het verleden heeft gekenmerkt. Gedacht kan worden aan problemen die betrekking hebben op een weigering van een departement om samen te werken met externe instanties, een neiging tot buitensporige onderhandelingen over een tijdspad en het falen van een departement in het verlenen van het recht van toegang tot mensen en informatie. Beginsel elf is er vervolgens op gericht om intermediairs gerust te stellen dat aan hen geen beperkingen zullen worden opgelegd wat betreft de promotie van hun eigen dienstverlening (Bracken en Kearns: 16-17).

Ten slotte beginsel 12. Hier wordt het belang onderstreept van de betaling van de overheid aan intermediairs, de wettelijke verplichtingen van intermediairs en de geruststelling dat 'anti-competitive practices' van een dominante speler in een bepaalde markt niet zal worden getolereerd (Bracken en Kearns: 18).

Het gehele document werd tussen mei en augustus 2003 voor publieke raadpleging voorgelegd, met een officiële reactie gepubliceerd in oktober 2003. De oorspronkelijke discussienota werd over het algemeen goed ontvangen, wel waren er een aantal punten van zorg (zie: Policy Framework for a Mixed Economy in the Supply of e-Government Services. Official Response to Public Consultation, Office of the e-Envoy, 2003: 24 e.v.). Belangrijke richtlijnen voor de implementatie van het beleid zijn terug te vinden in het rapport "Policy Framework for a Mixed Economy in the Supply of e-Government Services. Implementation Guidelines (Office of the e-Envoy, 2003).

Scandinavische landen

Arendsen (2008) geeft aan dat in een aantal Europese landen de elektronische aanlevering van specifieke berichten aan overheidsorganisaties slechts mogelijk is via intermediaire partijen. Bijvoorbeeld in Denemarken is elektronisch factureren naar de overheid slechts mogelijk via een vijftal VPN's (Forum Standaardisatie, 2007). In Finland is gegevensaanlevering aan het Ministerie van Financiën slechts mogelijk via het TYVI systeem. Ook maken overheidsorganisaties in Finland sinds 1996 gebruik van commerciële intermediaire hubs voor het inwinnen van gegevens bij bedrijven.¹⁹ De Finse overheidsorganisaties betalen de hubs voor hun diensten die voor bedrijven nagenoeg gratis zijn. Op deze manier wordt een deel van de administratieve lasten naar de overheid teruggeleid.

¹⁹ Zie bijvoorbeeld: Hakapaa, S., E-Taxation in Value Added Taxation in Finland, in: E-Taxation: State & Perspectives, Makolm, J., Orthofer, G., (eds.), Schriftenreihe Informatik, Trauner Verlag, Linz, 2007.

3 Onderzoeksoopzet

"Scenario's zijn 'in'. Veel organisaties die zich op strategisch niveau bewegen bedienen zich van het scenariodenken." –Boekhoudt et al. (2005: 2)

In hoofdstuk 1 heeft u kunnen lezen dat bij het onderzoek gebruik gemaakt is van de methodiek van het scenariodenken. In dit hoofdstuk zal aangegeven worden op welke wijze dit onderzoek vorm krijgt. In paragraaf 3.1 zal een uiteenzetting gegeven worden over toekomstverkenning met scenario's. Allereerst wordt een omschrijving gegeven van scenario's en welke verschillende typen scenario's onderscheiden kunnen worden. Vervolgens zal een concreet voorbeeld van scenario-ontwikkeling binnen het intermediaire kanaal gepresenteerd worden. In paragraaf 3.2 zal ingegaan worden op de methode van scenario-ontwikkeling die binnen dit onderzoek gehanteerd is. In paragraaf 3.3 staat de procesbeschrijving van de scenario-ontwikkeling centraal. Ten slotte zal in paragraaf 3.4 ingegaan worden op het toetsen (valideren) van de scenario's.

3.1 Toekomstverkenning met scenario's

3.1.1 Definitie en kenmerken van scenario's

Scenario's kunnen omschreven worden als paden in de vorm van verhaallijnen naar mogelijke toekomstbeelden die verschillende interpretaties van het heden en de toekomst weerspiegelen (De Smedt, 2005: 21). In de ogen van Boekhoudt et al. (2005: 2) geeft een scenario een beschrijving van een mogelijke toekomst en is een geheel van systematisch uitgewerkte en intern consistente, mogelijke (maar niet noodzakelijkerwijs waarschijnlijke) beelden van toekomstige situaties, ontwikkelingen of gebeurtenissen. Een scenario is dus *geen voorspelling van de toekomst*, maar *een verhaal over de toekomst*.

Scenario's moeten volgens Boekhoudt et al. (2005: 2) antwoord geven op de vraag "wat doen we als...?". Hiermee kunnen gebruikers anticiperen op uiteenlopende mogelijke toekomstige situaties en betere strategische beslissingen nemen. De scenario's zelf bevatten dus *niet* de strategieën voor het intermediaire kanaal.

Scenario's moeten aan een aantal 'kwaliteitseisen' voldoen. Dat wil zeggen de scenario's zijn (Boekhoudt et al. 2005: 2):

- intern consistent;
- plausibel;
- uitdagend, inspirerend en creativiteit bevorderend voor gebruikers;
- archetypisch, dat wil zeggen onderling substantieel verschillend, met een krachtig thema (vastgelegd in de titel van het scenario);
- relevant voor de vragen, zorgen en belangstelling van gebruikers.

Volgens Bood (2005: 10) helpt scenariodenken organisaties zich voor te bereiden op uiteenlopende omstandigheden en eigen ideeën over de toekomst te toetsen. Scenario's schetsen wezenlijk verschillende toekomsten en bevatten zowel kwalitatieve als kwantitatieve elementen.

3.1.2 Verschillende typen scenario's

Er kunnen verschillende typen scenario's onderscheiden worden. TNO Transitie wiki (2006: 3 e.v.) onderscheidt drie verschillende vormen van scenario's:

- Extrapolerende scenario's;
- Exploratieve scenario's;
- Normatieve scenario's.

Extrapolerende scenario's

Extrapolerende scenario's gaan voornamelijk uit van huidige trends. Scenario's worden geconstrueerd op basis van feiten en bewezen aannames, oftewel trends die in het verleden van belang bleken (bijvoorbeeld bevolkingsgroei). Deze posities worden dan geëxtrapoleerd om een serie van alternatieve toekomsten te ontwikkelen die elk wederzijds consistent zijn. Hieruit volgen over het algemeen drie typen scenario's: een optimistische variant, een pessimistische variant en een waarschijnlijke variant. Een voorspelling en analyse van de trends worden vaak gebaseerd op externen, zoals trendbureau's of het CPB. De ontwikkeling van extrapolatieve scenario's is hiermee vaak een vorm van desk research (in tegenstelling tot explorerende scenario's). Instanties zoals het CPB kan ook een pakket aan extrapolaties leveren. Scenario-ontwikkeling op basis van zulke (complexe) samengestelde trends komt echter in de buurt van explorerende scenario's. Een serie van (gewoonlijk maximaal 3) scenario's kan ontwikkeld worden op basis van de alternatieve voorspellingen. Een Gross-impact Analysis kan nog uitgevoerd worden om het effect van tegenstrijdige variabelen op alternatieve toekomsten te onderzoeken. Aan het eind van dit proces kan een serie scenario's worden opgesteld die bij verschillende business units/organisaties gebruikt kan worden om hun strategische plannen en acties hierop aan te passen (TNO Transitie wiki, 2006: 3-5).

Exploratieve scenario's

Exploratieve scenario's gaan uit van mogelijke toekomstige onzekerheden en impact. Omdat trends en extrapolaties geconfronteerd worden met trendbreuken, worden via explorerende scenario's in een iteratief (en vaak participatief) proces de voornaamste drijvende krachten (of onzekerheden) in de ontwikkeling van de toekomst onderzocht, en worden deze op structurele wijze (via clustering en bepaling van de onzekerheid en impact) tot verschillende scenario's gecombineerd. Explorerende scenario's kenmerken zich over het algemeen door inspirerende verhalen en beelden, zijn op lange termijn gericht en betrekken drijvende krachten die buiten de eigen invloedssfeer liggen. Exploratieve scenario's vertonen sterke overeenkomsten met trend analyse, met dat verschil dat een trendanalyse lossers van het heden/verleden staat en zich vooral richt op onderliggende krachten van de trends. Over het algemeen leidt explorerende scenario-ontwikkeling tot 4 scenario's, vaak geïllustreerd in een verhaal of typerend beeld (metaforen e.d.). Ze geven (gebaseerd op de ontwikkelingen in twee dimensies) mogelijke toekomstalternatieven weer en kunnen antwoord geven op de kernvraag en andere strategische basisvaardigheden. In een workshop worden de verhalen/scenario's gepresenteerd waarna over de toekomst (en te nemen acties) van gedachten kan worden gewisseld (TNO Transitie wiki, 2006: 4, 5-6).

Normatieve scenario's

Normatieve scenario's gaan uit van een bepaalde (normatieve) wens. Deze scenario's worden ontwikkeld om tot strategieontwikkeling te komen om een bepaald (globaal) normatief doel te bereiken (bijvoorbeeld: verminde-

ring van de belasting van het milieu). Scenario ontwikkeling analyseert enkele mogelijke alternatieve realiseringen (scenario's) om dit doel te bereiken (bijv. schonere productie, alternatieve productieprocessen, alternatieve vormen van afvalverwerking). Normatieve scenario's worden bijvoorbeeld in Backcasting toegepast. Normatieve scenario-ontwikkeling vertrekt vanuit een ander beginpunt dan algemenere verkenningen. Bij deze vorm van scenario ontwikkeling speelt een bepaald (normatief, dus gericht) wensbeeld als uitgangspunt een belangrijke rol, terwijl in de andere gevallen met een meer op open visie een verkenning van de toekomst wordt gemaakt (TNO Transitie wiki, 2006: 4, 6).

3.1.3 Een voorbeeld van scenario's voor het intermediaire kanaal

In het kader van het project "Innovatie Scenario's voor het Intermediaire kanaal" (ISI) zijn de trends en ontwikkelingen die inwerken op het intermediaire kanaal in kaart gebracht, om op basis daarvan mogelijke innovaties te schetsen en de discussie hierover in de verzekeringsbranche te stimuleren.²⁰ In het rapport "ISI Innovatiescenario's" (Boekhoudt et al., 2005) zijn de bevindingen van het scenario-onderzoek terug te vinden. Zo worden in het rapport een viertal scenario's voor het intermediaire kanaal in 2010 gepresenteerd. Elk scenario geeft een beschrijving van een mogelijke toekomst en is een geheel van systematisch uitgewerkte beelden van de toekomstige situatie, ontwikkelingen of gebeurtenissen aangaande het intermediaire verzekeringskanaal. De scenario's zijn het resultaat van desk research en workshops die georganiseerd zijn met vertegenwoordigers uit de verzekeringbranche (intermediairs, verzekeraars, brancheorganisaties, technologieleveranciers en anderen).

Het ISI-project bestond uit drie fases van steeds ongeveer een half jaar. In fase 1 van het project zijn vier scenario's ontwikkeld in samenwerking met intermediairs, verzekeraars en standsorganisaties. De scenario's schetsen toekomstbeelden van hoe de samenleving er in 2010 uit zou kunnen zien. De scenario's zijn gericht op intermediairs om hen te laten zien welke factoren een rol spelen in de branche en in welke richting zij zich kunnen ontwikkelen. Bij ieder scenario is een businessmodel ontwikkeld dat in detail beschrijft hoe het intermediair zijn bedrijfsvoering kan inrichten om zich in de verschillende toekomstscenario's staande te houden. De scenario's zijn voor het projectteam ook een middel geweest om vertrouwd te raken met de branche en de problematiek van de branche.

Fase 2 van het project had als thema het ontwikkelen van een visie op 'internet als servicekanaal'. In deze fase is onderzocht hoe het intermediair internet kan inzetten voor de dienstverlening aan klanten. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de mogelijkheden van internet nog onvoldoende door het intermediair benut worden. Internet biedt het intermediair tal van mogelijkheden om met de klant te communiceren, transacties te ondersteunen en service (ook mogelijkheden voor selfservice!) te verlenen. Internet als verlengstuk van de dienstverlening, niet als vervanging. De visie is ondersteund met de demonstratie 'mijnintermediair'.

²⁰ Aan het ISI-project heeft een breed consortium van partijen deelgenomen. De deelnemers aan het consortium waren afkomstig van standaardorganisaties (NBVA, NVA en NVGA), verzekeraars (Avéro Achmea, ARAG, Fortis ASR, Generali, Nationale-Nederlanden, REAAL verzekeringen), technologiebedrijven (ABZ, Amedia, Anva, Microsoft) en kennisinstellingen (Technische Universiteit Delft en het Telematica Instituut). In een eerder stadium heeft ook Aegon bijgedragen aan het project. Het project liep van april 2004 tot eind 2006 (zie <http://isi.telin.nl>).

In fase 3 is onderzocht hoe het intermediair 'maximaal rendement uit klantrelaties' kan halen. Hierbij draait het om drie zaken. In de eerste plaats relatiebeheer, ofwel Customer Relationship Management (CRM) in combinatie met de assurantieadministratie. In de tweede plaats portefeuillebeheer door een regelmatige analyse van de portefeuille t.b.v. van bijvoorbeeld cross-selling en segmentatie. En ten slotte marketing door gebruik te maken van externe bronnen en bijvoorbeeld 'event driven marketing'.

In figuur 3.1 zijn de vier ISI-scenario's weergegeven.

Figuur 3.1 De ISI-scenario's in vogelvlucht



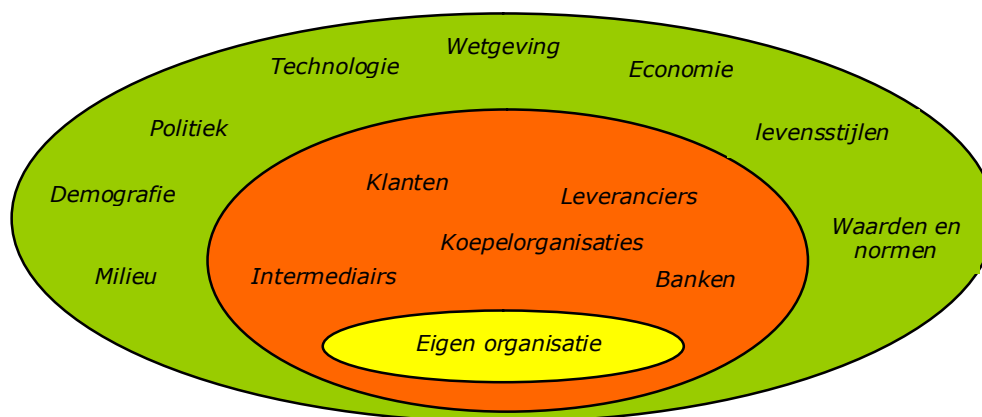
Bron: Boekhoudt et al., (2005).

3.2 Methode voor de ontwikkeling van scenario's

3.2.1 Analytisch model voor scenario-ontwikkeling

De scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven, die in dit rapport worden uitgewerkt, kunnen getypeerd worden als *exploratieve scenario's*. Het zijn dus scenario's die uitgaan van mogelijke toekomstige onzekerheden en impact aangaande de rol van intermediairs bij de doorontwikkeling van de elektronische overheid. Op creatieve wijze zullen met verschillende belanghebbende in de praktijk mogelijke toekomstige ontwikkelingen worden verkend. Hierbij wordt gewerkt volgens het 'outside-in'-principe. Dit wil zeggen dat de scenario's van buiten (de contextuele omgeving) naar binnen (de transactionele omgeving) werken.²¹ Bij het onderzoek naar scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven is daarvoor het volgende hulpmiddel gebruikt (figuur 3.2):

Figuur 3.2 De ontwikkeling van scenario's van 'buiten naar binnen'



In de *contextuele omgeving* (groene ring) vinden we externe (relatief autonome) factoren waarop het intermediair (vrijwel) geen invloed kan uitoefenen. Het gaat daarbij om algemene trends en ontwikkelingen op het sociaal-culturele, het economische, het algemeen technologische en het politiek-juridische vlak (vgl. Boekhoudt et al., 2005: 7).

In de *transactionele omgeving* (oranje ring) vinden we vervolgens actoren als bedrijven, intermediairs, overheidsinstanties (Douane, Belastingdienst, LNV, KvK, CBS, RDW en UWV) en brancheorganisaties, waarmee de intermediair (gele ring) contact heeft of zaken doet aangaande de afhandeling van e-overheidsdiensten voor bedrijven.

3.2.2 Stappenplan voor de ontwikkeling van scenario's

Voor de ontwikkeling van scenario's is het nodig dat een aantal stappen worden doorlopen. Bij het onderzoek naar scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven is ervoor gekozen om, op basis van de inzichten van Van der Heijden (1997), Dammers (2000), Boekhoudt et al

²¹ De gehanteerde werkwijze is afgeleid van het ISI-project (<http://isi.telin.nl>), met dien verstande dat binnen het ISI-project er voor gekozen is om de scenario's van buiten naar binnen te werken (dus van de contextuele omgeving via de transactionele omgeving naar de intermediairs).

(2003: 7-8), eGovRTD2020 (2006) en TNO transitie wiki (2006), Van der Duin en Huijboom (2008), de volgende zes stappen te doorlopen:

1. Trendanalyse;
2. Bepalen bedrijfsconcept Intermediair;
3. Identificeren (on)zekerheden;
4. Opstellen scenariomatrix;
5. Beeldende scenario's;
6. Uitwerken verhaallijnen;
7. Valideren van de scenario's;
8. Windtunnelen.

Stap 1 Trendanalyse

Voorafgaand aan de workshops is een trendanalyse uitgevoerd waarbij gekeken is naar verschillende factoren (trends en ontwikkelingen) die mogelijk van invloed zijn op intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven. Hierbij is in belangrijke mate voortgebouwd op resultaten, zoals trendanalyses, die ontwikkeld zijn binnen het EU-onderzoeksproject "eGovRTD2020" (2006a; 2006b; 2007), het project "Business for Users" (De Korte, 2003), het "ISI-project" (Boekhoudt et al., 2005), De "Specht Scenario's" (Faber et al., 2001) en "The Future of eGovernment - Scenario's 2016" (Nordfors et al., 2006). Allereerst zijn (op basis van deskresearch) verschillende factoren in kaart gebracht die mogelijk invloed hebben op intermediaire e-overheidsdiensten. Vervolgens is door middel van brainstormsessies (bestaande uit leden van het Center for e-Government Studies en medewerkers van de Belastingdienst CPP: Onderzoek en Marketing) een definitieve lijst samengesteld met mogelijke factoren die van invloed kunnen zijn op intermediaire e-overheidsdiensten. Aan de workshopdeelnemers is deze lijst voorgelegd met de opdracht om 10 punten over de verschillende items te verdelen. De vijf trends/ontwikkelingen met de meeste punten zullen als leidraad gebruikt worden bij het schrijven van de scenarioverhaallijnen. In bijlage 1 vindt u de lijst van de trends en ontwikkelingen die aan de deelnemers zijn voorgelegd.

Stap 2 Bepalen bedrijfsconcept

Om in een latere fase van het scenarioproces te kunnen bepalen op welke mogelijke veranderingen in rol en functie de intermediairs moeten anticiperen, is het van belang eerst na te gaan welke rol en functie zij op dit moment vervullen. Het bedrijfsconcept van een organisatie geeft op een logische wijze weer in welke specifieke behoefte wordt voorzien en op welke wijze en met welke middelen dit gebeurt. Het beschrijft de elementen die het succes van de organisatie verklaren. Bij intermediairs voor e-overheidsdiensten zou men hier bijvoorbeeld kunnen denken aan het feit dat zij voorzien in tijdswinst, zekerheid, kennis en/of advies aan burgers/bedrijven die zelf bepaalde taken die verband houden met administratieve verplichtingen niet willen of niet kunnen uitvoeren.

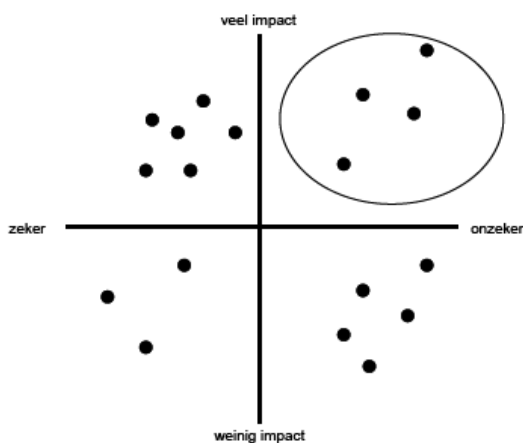
In deze fase is dus een businessanalyse uitgevoerd. De organisatie, maar ook de context waarbinnen de organisatie opereert (denk aan concurrenten, partners, klanten, overheidsinstanties etc.) zijn in kaart gebracht. De nadruk ligt in deze fase op de huidige situatie, en niet op de (technologische) mogelijkheden om in deze situatie veranderingen aan te brengen.

Stap 3 Identificeren (on)zekerheden

In de derde fase is een inschatting gemaakt van de *(on)zekerheid* van het plaatsvinden van mogelijke gebeurtenis (de factoren die uit de trendanalyse naar voren zijn gekomen) en wat de eventuele impact zou zijn. Uit de resultaten hiervan kan een *uncertainty/impact-matrix* ontwikkeld worden,

waaruit blijkt welke factoren de belangrijkste in de toekomst zullen zijn (zie figuur 3.3). De *zekerheden* komen in alle scenario's voor en beantwoorden de vraag "waar gaat het naar toe?". De *onzekerheden* daarentegen pakken voor elk scenario anders uit (Boekhoudt et al., 2005: 7-8).

Figuur 3.3 Onzekerheid/impact-matrix

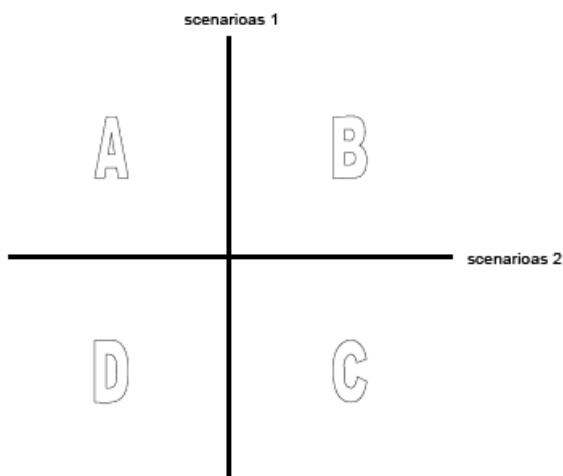


Bron: Boekhoudt (2005: 8).

Stap 4 Opstellen scenariomatrix

In de vierde fase is op basis van de belangrijkste factoren die de toekomst zullen beïnvloeden, in een 'trail-en error proces' een assen-matrix (of coördinatensysteem) opgesteld, die de mogelijke toekomst typeren aan de hand van de dimensies van een gekozen horizontale en verticale as (TNO transitie wiki, 2006: 5). De twee belangrijkste onzekerheden, dat wil zeggen die onzekerheden waarvan men vindt dat die de meeste impact op het intermediaire kanaal zullen hebben, zijn de assen waarlangs de scenario's zijn ontwikkeld (zie figuur 3.4). Belangrijk hierbij is dat de assen orthogonaal zijn, dat wil zeggen dat de ontwikkelingen elkaar niet (of nauwelijks) beïnvloeden. Zou die wederzijdse beïnvloeding van ontwikkeling er namelijk wel zijn, dan is het niet goed mogelijk om de scenario's voldoende onderscheidend te maken (Boekhoudt et al., 2005: 7-8).

Figuur 3.4 Vaststellen van de scenario-assen

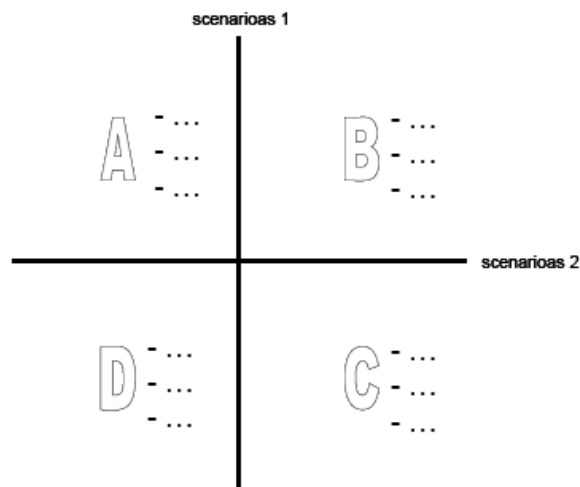


Bron: Boekhoudt (2005: 8).

Stap 5 Beeldende scenario's

In de vijfde fase is een naam gegeven aan de scenario's en zijn de *scenario-eindposities* bepaald (zie figuur 3.5). Een scenario-eindpositie is een opsomming van alle kenmerkende factoren voor het scenario in de trant van 'In 2015 ziet de wereld er in scenario A als volgt uit...'. Hiervoor worden in brainstormsessies denkbeeldige gebeurtenissen en logische ontwikkelingen gegenereerd. Daarnaast moeten de *ontwikkelingslijnen* vanuit het heden naar de scenario-eindposities worden beschreven, bijvoorbeeld in de vorm van een invloedsdiagram. Hiermee komt, zoals Boekhoudt (2005: 8) het treffend zegt 'vlees op de botten' van de scenario's en kunnen de verhalen verder worden uitgewerkt.

Figuur 3.5 Scenario-eindposities



Bron: Boekhoudt (2005: 8).

Stap 6 Uitwerken verhaallijnen

Nadat de vier scenario's een naam hebben gekregen en de scenario-eindposities zijn bepaald, is over gegaan naar stap 6, het uitwerken van scenarioverhalen. In samenwerking met het panel, bestaande uit vertegenwoordigers vanuit (koepels van) intermediaire dienstverleners, de overheid, individuele bedrijven, softwareleveranciers en 'vrijdenkers', zijn de scenario's opgetekend in een verhaal. Hierbij is het van belang dat de keuze voor de verschillende scenario's wordt verantwoord. In feite schetsen de scenario's zowel een toekomstige situatie (hoe staat het dan met ...belangrijke actoren, hun belangen, en met de factoren?), als het proces hoe we in een dergelijke situatie terecht kunnen komen. Hoe sterker de verschillen tussen de scenario's zijn, hoe duidelijker de verschillende toekomstbeelden tot uiting komen (De Smedt, 2005: 30).

Stap 7 Validering van de scenario's

In stap 7 zijn de vier scenario's gevalideerd. Hier is allereerst een *plausibiliteitstoets* uitgevoerd: is elk scenario niet onmogelijk en wel intern consistent (logisch, samenhangend)? Daarnaast is gekeken naar de *relevantie van elk scenario*: hebben de scenario's betrekking op de omgeving van de doelgroep; wat is overbodig en wat ontbreekt?

Stap 8 Windtunnelen

In stap 8 zijn de vier scenario's gepresenteerd aan het gehele panel en is ingaan op de kernvraag: welke mogelijke rol is voor intermediaire dienstverleners voor bedrijven in Nederland weggelegd bij de doorontwikkeling

van de elektronische overheid? Hierbij is allereerst gekeken naar de mogelijke kansen en bedreigingen/belemmeringen van intermediaire (e-) overheidsdiensten (voor bedrijven) voor de verschillende stakeholders: intermediairs, MKB en overheid. Welke mogelijkheden biedt elk scenario voor hen? Welke implicaties heeft elk scenario voor hen?

Vervolgens is bij elk scenario gekeken hoe door de verschillende stakeholders het beste geanticipeerd kunnen op zowel de mogelijke kansen die elk scenario hen te bieden heeft, als de mogelijke bedreigingen die verbonden zijn aan elk scenario.

De uitgewerkte scenarioverhalen zijn dus gebruikt om intermediairs te laten nadenken over hoe zij kunnen anticiperen op de in de scenario's beschreven toekomstbeelden en welke strategische beslissingen zij daarvoor moeten nemen (Boekhoudt, 2005: 8).

3.2.3 Procesbeschrijving scenario-ontwikkeling

Voor de ontwikkeling van scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven is gebruik gemaakt van de input van vertegenwoordigers vanuit (koepels van) intermediaire dienstverleners, de overheid en wetenschappers (kennisinstellingen). De input is in vier workshops, met gemiddeld 15 deelnemers, verzameld (zie bijlage 2 voor een overzicht van de deelnemers aan de workshops). Tijdens de workshops zijn de verschillende stappen voor de ontwikkeling van scenario's (zie paragraaf 3.2.2) doorlopen. Hierbij is de volgende indeling aangehouden:

Workshop 1

In workshop 1 zijn de stappen 2 (bepalen bedrijfsconcept), 3 (identificeren van (on)zekerheden) en 4 (opstellen van een scenariomatrix) van het stappenplan van scenario-ontwikkeling doorlopen. Tijdens deze workshop is dus gekeken welke (maatschappelijke) trends en ontwikkelingen er zijn en wat de mate van onzekerheid en het belang hiervan is.

Workshop 2

Vervolgens zijn in workshop 2 de stappen 5 (beeldende scenario's: naam geven aan de scenario's, bepalen van de scenario-eindposities en ontwikkelingslijnen) en 6 (uitwerken verhaallijnen) van het stappenplan van scenario-ontwikkeling doorlopen. Het resultaat van deze workshop zijn vier uitschreven scenario's.

Workshop 3

De vier scenario's zijn in workshop 3 gevalideerd (stap 7). Gekeken is of de scenario's *plausibel* en *intern consistent* zijn. Bij het formuleren van de scenarioverhaallijnen is er voor gewaakt dat relevante aspecten op een logische samenhangende wijze worden gecombineerd tot een intern consistent geheel. Daarbij is getracht de contextuele en transactionele omgeving van de intermediair en de rol en positionering van de verschillende stakeholders (intermediairs, MKB en overheid) op een logische, geloofwaardige en realistische manier met elkaar in verband te brengen.

Workshop 4

In workshop 4 is stap 8 (windtunnellen: analyseren van de impact van elk scenario) van het stappenplan van scenario-ontwikkeling doorlopen. De uitgewerkte scenarioverhalen zijn gebruikt om intermediairs te laten nadenken over hoe zij kunnen anticiperen op de in de scenario's beschreven

toekomstbeelden en welke strategische beslissingen zij daarvoor moeten nemen (zie verder workshop 4).

Alle vier workshops bestreken een dagdeel. De eerste twee workshops en workshop 4 duurden van 10.00 – 16.00 uur. De derde workshop bestreek een dagdeel en duurde van 13.00 – 16.00 uur. De locatie van de workshops was Business Centre Nederland, te Utrecht. De workshops hadden een nagenoeg gelijke opbouw van de agenda. Als leidraad bij de opzet is wederom gebruik gemaakt van de inzichten van het ISI-project (Boekhoudt et al, 2005: 9):

- Een *introductieronde*, waarin de deelnemers zich aan elkaar voorstelden.
- Een *presentatie*, met in workshop 1 een korte introductie van het onderzoek naar scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven, en in de workshops 2, 3 en 4 een samenvatting van de resultaten van de vorige workshop en de beoogde resultaten van de huidige workshop.
- Een *groepssessie*, waarin de deelnemers verdeeld werden over twee groepen. Elke groep kreeg een eigen opdracht mee, bijvoorbeeld:
 - Bepaal de waardecreatie van de intermediair
 - Formuleer de twee kernonzekerheden in de contextuele omgeving van het intermediair (scenario-assen);
 - Formuleer de vier kernzekerheden in de contextuele omgeving van het intermediair;
 - Beschrijf per eindstadium van de scenario's de verhaallijnen;
 - Geef elk scenario's een (korte) naam.
 - Formuleer wat de rol en positie van de verschillende stakeholders (intermediairs, MKB en overheid) in elk scenario is?
 - Formuleer de kansen en bedreigingen van elk scenario voor de verschillende stakeholders?
 - Geef aan hoe zij hier het beste op kunnen anticiperen?
 - Welke adviezen zou u de overheid mee willen geven wat betreft de ontwikkeling van intermediaire e-overheidsdiensten (voor bedrijven)? Wat is volgens u cruciaal en wat is toekomstig? Wat is urgent en wat kan later?
- Een *plenaire presentatie* van de resultaten van elke groep. Door de groep werd zelf een vertegenwoordiger aangewezen die de presentatie verzorgde.
- Een *afsluiting*, met daarin een vooruitblik naar de volgende workshop en de planning van beoogde tussenresultaten.

Tijdens de workshops is er veel aandacht geweest voor de terugkoppeling van de tussenresultaten van het scenario-ontwikkelingsproces.

De scenarioverhalen zijn geschreven door een schrijfteam van projectleden, afkomstig van het Center for e-Government Studies van de Universiteit Twente en de afdeling CCP/Onderzoek en Marketing van de Belastingdienst. Door hen is gebruik gemaakt van het resultaat van het creatieve proces tijdens de workshops (brainstorm).

In navolging van het ISI-project (Boekhoudt et al, 2005: 12 e.v.) heeft het schrijfteam ervoor gewaakt dat in de scenarioverhalen willekeurige of toevallige verhaalelementen voorkomen, door te letten op een consistente redeneerlijn. Dit betekent bijvoorbeeld dat in elk scenario de vijf kernzekerheden terug moeten komen. Dat wil zeggen die trends en ontwikkelingen die een belangrijke rol spelen in elk scenario (zij beantwoorden de vraag "waar gaat het naar toe?").

De uitgewerkte scenarioverhalen zijn gebruikt om de verschillende stakeholders (intermediairs, MKB-bedrijven en de overheid) te laten nadenken over hoe zij kunnen anticiperen op de in de scenario's beschreven toekomstbeelden, en welke strategische beslissingen zij daarvoor moeten nemen. Om de workshopdeelnemers te helpen bij het zich verplaatsen in de samenlevingen die de scenario's beschrijven, is een flyer gemaakt met een uitwerking van de scenario's in vogelvlucht (zie bijlage 4).

3.3 Toetsen van de scenario's onder MKB-bedrijven

De scenario's zijn getoetst in een kwantitatieve enquête ronde bij individuele MKB-bedrijven. Hiermee is beoogd om te achterhalen wat belangrijke implicaties van de scenario's zijn voor de afnemers van e-overheidsdiensten. De enquête is uitgezet onder 2.000 MKB-bedrijven (steekproef aangeleverd vanuit de Belastingdienst).

De enquête bestaat uit twee typen vragen: open vragen en vragen waarbij een keuze uit een aantal alternatieven moet worden gemaakt. Achtereenvolgens zijn de volgende onderwerpen bij de enquête behandeld:

- *Inleidende vragen* (achtergrond van de respondent/bedrijf).
- *Verskillende typen intermediaire dienstverleners*: in welke mate, en op welke wijze worden intermediairs door bedrijven ingeschakeld bij de afhandeling van het elektronisch berichtenverkeer met de overheid?
- *Vier scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven*:
 - Wat zijn belangrijke voor- en nadelen van elk scenario?
 - Wat is de rol en positie van verschillende betrokkenen (intermediairs, MKB-bedrijven, Brancheorganisaties, de overheid en leveranciers van hard- en software) in het scenario
 - Wat zijn de belangrijkste taken van de intermediair in elk scenario?
 - Wat is de impact van elk scenario voor de ondernemer/het bedrijf?
- *Wenselijkheid van de vier scenario's*:
 - Welk scenario zien de ondernemers/bedrijven het liefst zich voltrekken (is voor hen het meest wenselijk)?
 - Welk scenario zien de ondernemers/bedrijven het liefst zich niet voltrekken (is voor hen het minst wenselijk)?

Voordat de enquête is uitgezet onder MKB-bedrijven is deze eerst door verschillende mensen intern getoetst. Zo is de enquête gepretest door drie collega's van het Center for e-Government Studies en drie medewerkers van de Belastingdienst Centrum voor Proces- en Productontwikkeling

(CPP): Onderzoek en Marketing. Daarnaast is de vragenlijst voorgelegd aan een aantal ondernemers, veelal familieleden of kennissen van de onderzoeker en/of leden van het onderzoeksprogramma en de Belastingdienst. Op basis van de bevindingen van de pretest is de vragenlijst op onderdelen aangepast.

De enquête is digitaal afgenomen. Hiertoe is een vragenlijst ontwikkeld binnen de applicatie SurveyWorld.Net. Dit is een online tool voor het ontwikkelen van elektronische vragenlijsten. De volledige vragenlijst vindt u in bijlage 3

In het hoofdstuk 7 worden de belangrijkste resultaten van de enquête besproken.

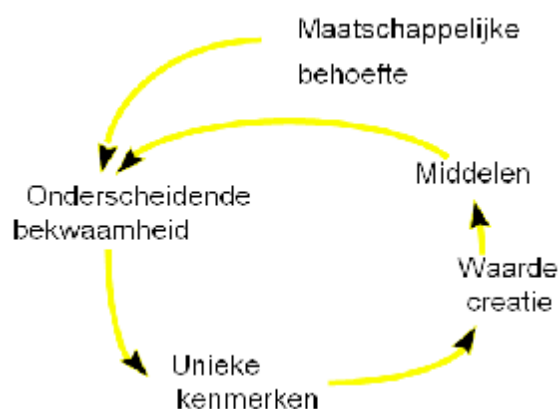
4 Bedrijfsconcept van de intermediair

In dit hoofdstuk wordt het bedrijfsconcept van de intermediair (aangaande de aanvraag, afhandeling of levering van e-overheidsdiensten voor bedrijven) gepresenteerd. Dit betekent dat de context waarbinnen de intermediair opereert (denk bijvoorbeeld aan concurrenten, partners, klanten, overheidsinstanties etc.) in kaart wordt gebracht. De nadruk ligt in deze fase op de huidige situatie, en niet op de (technologische) mogelijkheden om in deze situatie veranderingen aan te brengen. Alvorens overgegaan wordt tot de bespreking van het bedrijfsconcept zal eerst kort een toelichting gegeven worden van de verschillende componenten van een bedrijfsconcept en hun onderlinge samenhang.

4.1 Componenten van het bedrijfsconcept

Om in een latere fase van het scenarioproces te kunnen bepalen op welke mogelijke veranderingen in rol en functie de intermediairs moeten anticiperen, is het van belang eerst na te gaan welke rol en functie zij op dit moment vervullen. Het bedrijfsconcept van een organisatie geeft op een logische wijze weer in welke specifieke behoefte wordt voorzien en op welke wijze en met welke middelen dit gebeurt. Het beschrijft de elementen die het succes van de organisatie, in dit geval de intermediair, verklaren. De voor ons onderzoek gehanteerde opzet van een bedrijfsconcept is weergegeven in figuur 4.1

Figuur 4.1 Componenten van het bedrijfsconcept



De verschillende elementen van het bedrijfsconcept en hun onderlinge relatie/samenhang zullen hieronder worden besproken.

- *Maatschappelijke behoefte*: in welke maatschappelijke behoefte voorziet de intermediair? Wat is de context waarbinnen de intermediair opereert?
- *Waardecreatie*: welke meerwaarde wordt door de intermediair gecreëerd?
- *Middelen*: met welke menselijke competenties, werkwijzen en middelen komt de meerwaarde van de intermediair tot stand?
- *Unieke kenmerken*: waar ligt de kracht van de intermediair, waar is hij goed in?

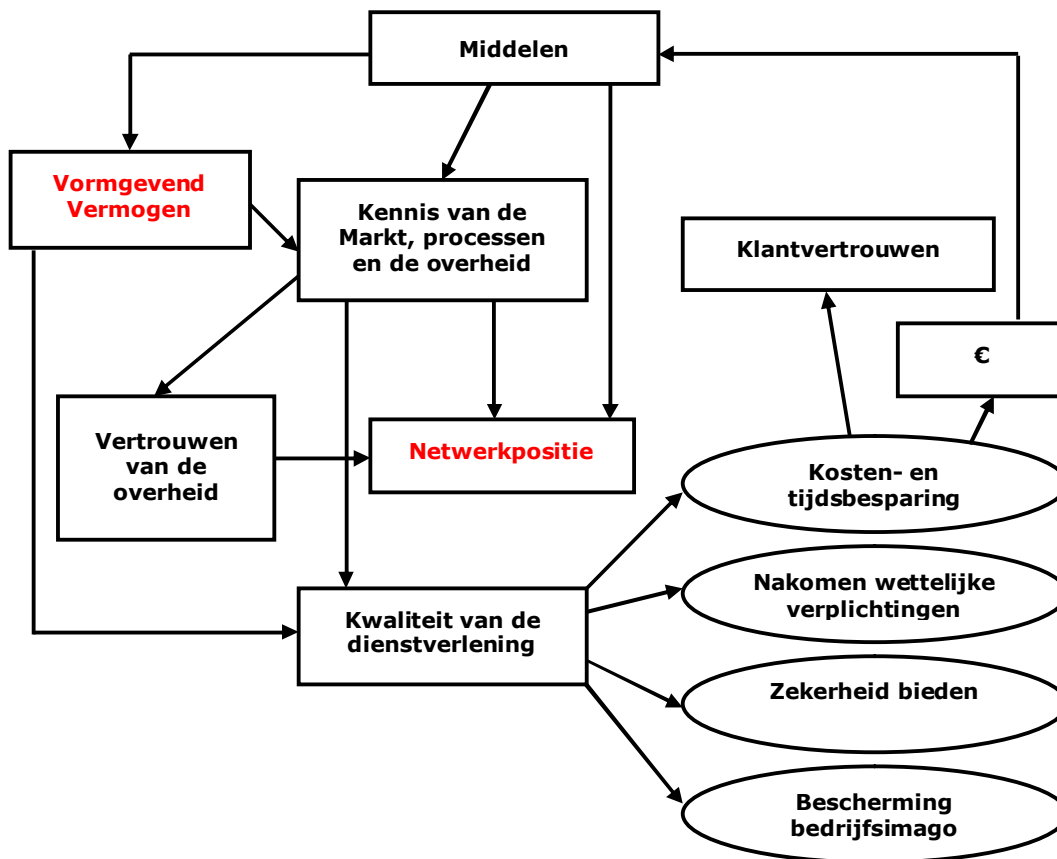
- *Onderscheidende bekwaamheden*: op welke wijze kan de intermediair zich onderscheiden in de markt?

We veronderstellen dat de waardecreatie (meerwaarde van de organisatie) gebaseerd is op de beschikbare middelen-, de unieke kenmerken- en de onderscheidende bekwaamheid van de organisatie. De maatschappelijke behoefte heeft vervolgens impact op de onderscheidende bekwaamheid van de organisatie. De inhoud van elke component en de wijze waarop de verschillende componenten met elkaar zijn verbonden kan uiteraard per organisatie verschillen.

4.2 Uitwerking van het bedrijfsconcept

Het bedrijfsconcept voor de intermediair aangaande de levering van e-overheidsdiensten (voor bedrijven) is in figuur 4.2 weergegeven.

Figuur 4.2 Bedrijfsconcept intermediair aangaande e-overheidsdiensten



Voor het samenstellen van het bedrijfconcept is gebruik gemaakt van de input van de deelnemers van workshop 2 en 3. In workshop 2 is aan de deelnemers gevraagd de eerder genoemde onderdelen (met bijbehorende vragen) van het bedrijfconcept nader uit te werken. De workshopdeelnemers zijn hiertoe allereerst in twee groepen verdeeld. Elke groep kreeg de opdracht mee om het bedrijfconcept op basis van bovengenoemde onderdelen uit te werken. Vervolgens heeft elke groep zijn bevindingen gepresenteerd. Op basis van beide presentaties is vervolgens een eerste versie gemaakt van een integraal bedrijfconcept voor de intermediair.

In workshop 3 is het bedrijfsconcept in discussie en samenspraak met de deelnemers op onderdelen aangescherpt en uitgebreid. Centraal hierbij stond het vaststellen van de wijze waarop de verschillende onderdelen uit het bedrijfsconcept met elkaar zijn verbonden en wat het mechanisme of de 'succesformule' is van de waardecreatie.

Hieronder zullen de verschillende componenten van het bedrijfsmodel nader toegelicht worden.

Maatschappelijke behoefte:

Er zijn verschillende maatschappelijke behoeften te noemen waarin een intermediair kan voorzien. Binnen dit onderzoek is de belangrijkste behoefte van de intermediair het voorzien in een optimale elektronische dienstverlening voor bedrijven (en ook burgers) richting de overheid.

Waardecreatie:

De meerwaarde van de intermediair is gelegen in het feit dat hij kan voorzien in:

- Snel en zekerheid bieden voor bedrijven (risicoafdekking);
- Een realisatie van kosten- en tijdsbesparingen voor bedrijven en/of de overheid (maatwerk leveren);
- Het nakomen van wettelijke verplichtingen voor bedrijven;
- Beschermen van het bedrijfsimago door op te treden als vertegenwoordiger van het bedrijf;
- Het aanvragen, afhandelen en/of leveren van e-overheidsdiensten voor bedrijven in opdracht van de overheid (co-producent);
- Intensiveren (versterken) van de informatierelaties met bedrijven (klantenbinding).

Middelen:

Om vorm te geven aan de waarde creatie heeft de intermediair de beschikking over kennis van:

- de markt (MKB-klanten, leveranciers, brancheorganisaties etc.);
- (overheids)processen;
- de overheid (overheidsprocessen).

Unieke kenmerken:

De kracht van de intermediair (wat hem onderscheidend maakt) op het gebied van e-overheidsdiensten voor bedrijven is vooral zijn vormgevend vermogen en netwerkpositie.

Onderscheidende bekwaamheden:

De onderscheidende bekwaamheden van de intermediair concentreren zich met name rond:

- *Afstemmen van vraag en aanbod:* het overbruggen van de kloof tussen de wensen en eisen van de klant en de aanbieder van de diensten.
- *Verwerken van informatie:* verwerken, aggregeren en verspreiden van gegevens.
- *Genereren van vertrouwen:* het waarborgen van de verantwoording bij besluiten en het waarborgen van de onafhankelijkheid binnen intermediaire relaties.
- *Interoperabiliteit:* het voorzien in een institutionele infrastructuur die gegevensuitwisseling tussen bedrijven en overheidsorganisaties mogelijk maakt.

5 De scenario's

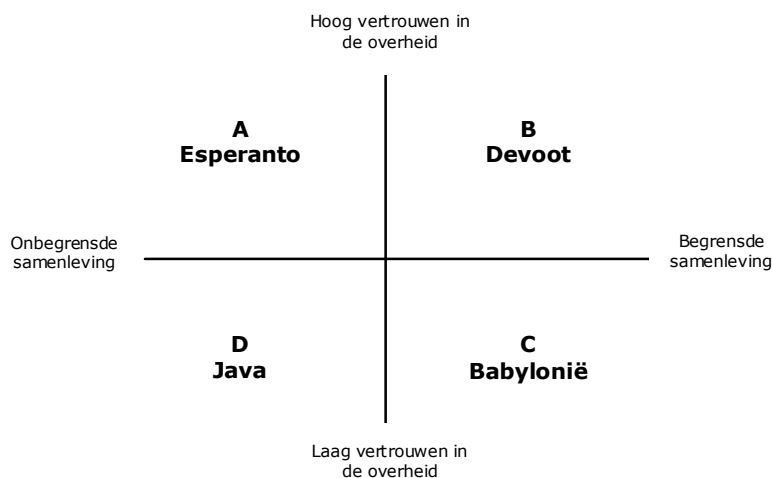
In dit hoofdstuk worden vier scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven gepresenteerd. De scenarioverhaallijnen schetsen mogelijke samenlevingen in 2015 en de zakelijke omgeving van de intermediair daar binnen. Elk scenario begint met een beschrijving van de *contextuele omgeving* van de intermediair. Hier wordt een algeheel beeld van de samenleving geschetst in 2015 op sociaal-cultureel, economisch, algemeen technologisch en politiek-juridisch gebied. Vervolgens wordt bij elk scenario gekeken naar de *transactionele omgeving* van de intermediair. Dit is de zakelijke omgeving van de intermediair, bestaande uit actoren als MKB-klienten, brancheorganisaties, (uitvoeringsinstanties van) de overheid en leveranciers van hard- en software. Hier wordt gekeken naar de (veranderende) positie van de verschillende actoren in elk scenario. Om een beeld te geven van elke scenario, zijn de verhalen voorzien van sfeerbeelden. Deze moeten overigens niet letterlijk genomen worden: ze schetsen een bepaald gevoel dat bij het scenario past. De scenario's zijn samengesteld op basis van de input van de deelnemers van de vier workshops (zie voor een overzicht van de deelnemers bijlage 2). In hoofdstuk 7 zal expliciet ingegaan worden op de consequenties van elk scenario voor de (veranderende) rol en positie van de intermediair.

5.1 Scenario-assen met scenariotitels

Voor het opstellen van de scenario's zijn allereerst de krachten geïdentificeerd die een meer of mindere mate van zekerheid hebben (voorspelbaar zijn) en die in meer of mindere mate impact hebben op de intermediair. De twee belangrijkste onzekerheden, dat wil zeggen die onzekerheden waarvan men vindt dat die de meeste impact op het intermediaire kanaal zullen hebben, zijn de assen waarlangs de scenario's worden ontwikkeld. Deze zijn:

- Verticale scenario-as – **vertrouwen in de overheid** – (hoog of laag). De mate waarin de maatschappij (dit zijn zowel burgers als bedrijven) vertrouwen hebben in overheidsorganisaties (zoals gemeenten, provincies, uitkeringsinstanties, etc.) en in de politiek. Mensen vertrouwen erop dat de overheid integer handelt en het beste met hen voor heeft.
- Horizontale scenario-as – **inrichting van de samenleving** – (begrensd versus onbegrensd). De wijze waarop mensen (als privé persoon, ondernemer of in organisatie/groepsverband) op basis van rationeel-economische motieven al dan niet kiezen voor standaard oplossingen, standaarden of een uniforme werkaanpak. Enerzijds bestaat in de 'begrensd samenleving' de hang naar eenduidigheid en kostenefficiëntie. De prijs die daarvoor wordt betaald is een zekere saaiheid, keuzebeperking en een 'one size fits all' mentaliteit. Anderzijds is in de 'onbegrensd samenleving' de invloed van rationeel-economische overwegingen (als stuwende kracht) minder geldend, omdat bijvoorbeeld persoonlijke motieven om zich te onderscheiden in economische keuzes belangrijker worden geacht dan een lage prijs. Mensen geven uiting aan wat zij zelf belangrijk vinden en zijn bereid om daarvoor ook een hogere prijs te betalen.

Op basis van de twee scenario-assen zijn vier scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven ontwikkeld, te weten: Esperanto, Devoot, Babylonië en Java.



De vijf zekerheden, dat wil zeggen die trends en ontwikkelingen die een belangrijke rol spelen in elk scenario, zijn gebruikt voor het samenstellen van de verhaallijnen van de scenario's: zij beantwoorden de vraag "waar gaat het naar toe?". Deze zijn:

- **Veranderende bevolkingssamenstelling**
Verschijnselen als vergrijzing, ontgroening en verkleuring hebben hun impact op de bevolkingssamenstelling. Het aandeel ouderen neemt de komende decennia gestaag toe. Het aandeel van jongeren in de bevolking zal echter (als gevolg van een afname van het geboortecijfer) verder dalen. Bovendien zal de Nederlandse bevolking verder 'verkleuren'.
- **Opkomst nieuwe economieën/markten (China, India)**
De Chinese (en in mindere mate Indiase) economie groeit dynamisch en in het Westen beginnen we ons steeds meer ongerust te maken over wat daarvan de gevolgen voor ons zullen zijn. Verdwijnt alle maakindustrie naar China en de diensten naar India? Zij wij nog is staat om mondiaal te concurreren?
- **Verdere digitalisering van de maatschappij**
De digitalisering van onze maatschappij gaat in een razend snel tempo. Veel informatie is tegenwoordig digitaal op te slaan: documenten, foto's, filmpjes, muziek en zelfs gesprekken. Steeds meer ondernemingen haken hierop in door hun werkprocessen te digitaliseren. Ook de overheid digitaliseert. Steeds meer overheidsinformatie en beleidstukken zijn via het internet toegankelijk. Daarnaast beschikt inmiddels iedere overheidsorganisatie over een eigen website. Op dit moment gebruikt de overheid ICT vooral als informatiekanaal. In de toekomst wil zij ICT ook steeds vaker gaan inzetten als middel voor interactieve beleidsvorming.
- **Toenemend belang aanpak klimaatverandering**
Tegenwoordig staat klimaatverandering volop in de (politieke) belangstelling vanwege de momenteel geobserveerde opwarming van de aarde. Deze huidige klimaatverandering is veel sneller dan meestal het geval was in het geologische verleden. Klimaatveran-

dering heeft grote impact op mens en natuur. Volgens veel wetenschappers is de mens de belangrijkste oorzaak van de huidige veranderingen. Nederland (en veel andere landen) maakt zich sterk om klimaatverandering zoveel mogelijk tegen te gaan en waar nodig ons land aan te passen aan de veranderingen (denk aan het verhogen van dijken tegen de stijgende zeespiegel).

- **Veiligheid**

Veiligheid is een actueel en tevens een veelomvattend beleidsterrein, met tal van deeltherreinen en thema's. Bij veiligheid hebben we het zowel over de *fysieke veiligheid*, de dreiging die uitgaat van 'zaken' (zoals grond/water/lucht, gebouwen, vervoersmiddelen, technische hulpmiddelen, energiebronnen en chemische stoffen) als de *sociale veiligheid*: de dreiging die uitgaat van 'mensen' (zoals persoonlijke integriteit, eerbaarheid, opvattingen, gewoonten en bezittingen). De laatste tijd is het veiligheidsbeleid met name gericht op de bestrijding van (moslim) terrorisme en -aanslagen.

5.2 Scenario A – Esperanto

'Een eigen plek op je waterbed'

5.2.1 Schets van de contextuele omgeving

Het scenario 'Esperanto' schetst een onbegrensde samenleving waar burgers en bedrijven een hoog vertrouwen hebben in de overheid. Er zijn geen grenzen, alles is fluïde en gericht op samenwerking. De burgers en bedrijven zijn volgzzaam en tegelijkertijd ook afhankelijk van de overheid.

Sociaal-cultureel

Burgers en bedrijven zijn niet meer in één groep of in duidelijk herkenbare groepen te vatten. De inrichting en het handelen van de maatschappij is ingesteld op de actualiteit. Dit vereist van de overheid om snel, adequaat te anticiperen op veranderingen.

Nederland maakt zich sterk voor de aanpak van de klimaatverandering. De maatschappij is op zoek naar innovatie om tot een meer duurzame samenleving te komen. Tegelijkertijd is dat een hele uitdaging. Alles is immers grenzeloos en iedereen kan en wil overal naar toe. Mensen willen mobiel blijven en dus geen afstand doen van diepgewortelde gewoontes als het reizen met de auto of vliegtuig.



Meer aandacht voor het milieu

De groei van het aantal allochtonen leidt tot een toenemende culturele diversiteit. Er vindt steeds meer vermenging van leefstijlen, eetgewoonten en consumptiepatronen plaats, waarbij de autochtone bevolking zich gewoonten van de nieuwkomers eigen maakt. Verder wordt de Nederlandse samenleving geconfronteerd met een hoge kennismigratie. Veel hoger opgeleide medeburgers van allochtone afkomst keren terug naar hun geboorteland of van hun ouders, waardoor belangrijke kennis in Nederland verloren gaat.



Toenemende culturele diversiteit

Economisch

Na het te bovenkomen zijn gekomen van de Kredietcrisis, in belangrijke mate te danken aan het succesvol overheidsoptreden, wordt de overheid door burgers en bedrijven vooral gezien als de grote broer. Van de overheid wordt gevraagd en ook verlangd alles te weten en daar naar te handelen. Er is sprake van een hoog vertrouwen in de overheid.

Tegelijkertijd kampt de overheid met een groot personeelstekort. Bij de overheid werken is niet in trek. Mensen zijn immers gewend om veel te reizen, zijn niet op zoek naar vastigheid en vaste verbanden. Werken bij de overheid wordt bepaald niet sexy gevonden. De overheid heeft een probleem om aan gekwalificeerd personeel te komen. En die kwalificatie wordt eigenlijk ook steeds zwaarder, er zijn namelijk niet zo veel groepen die je gemakkelijk kunt indelen. Er zijn veel verschillende belangen, verschillende dingen die geregeld moeten worden. Er is behoefte aan zeer diverse kennis.



Werken bij de overheid is niet in trek

Er is sprake van een sterke groei van economieën in India, China en in Oost-Europa. India is in 2015 zelfs de belangrijkste groeiemarkt van de wereld geworden. De belangrijkste factor die deze ontwikkelingen mogelijk maakt is de steeds verder gaande globalisering. De Nederlandse bedrijven (evenals de overheid) zien vooral belangrijke pluspunten van deze ontwikkeling. De globalisering is goed voor de Nederlandse open economie. Door

de handel met 'nieuwe economieën' worden in Nederland nieuwe banen gecreëerd en ontstaan er nieuwe afzetmarkten met grote mogelijkheden voor Nederlandse bedrijven. Bedrijven worden niet meer gekoppeld aan één bepaald land maar hebben vestigingen en fabrieken in de hele wereld. Internationale allianties tussen bedrijven komen steeds meer voor. Vooral voor typische Hollandse producten en diensten blijkt een steeds grotere internationale afzetmarkt te bestaan.



Nederland benut de voordelen van globalisering

Algemeen technologisch

Er is wereldwijd sprake van een gestage groei van het internetgebruik. De uitwisseling van informatie tussen bedrijven onderling, tussen bedrijven en consumenten en tussen bedrijven/consumenten en de overheid gaat hoofdzakelijk op elektronisch wijze. Steeds meer bedrijfsprocessen worden verder gedigitaliseerd, veelal ingegeven door informatieverplichtingen van de overheid. Er wordt gewerkt met open standaarden.

Technologie is steeds meer geïntegreerd en vanzelfsprekend geworden in het dagelijks leven van steeds meer mensen. Overal (ook in ontwikkelingslanden) komen pc's met een Internetaansluiting beschikbaar.



Een computer voor iedereen

De toenemende inzet op de beheersing van de klimaatverandering geeft een enorme drive aan technische innovatie. Verschillende nieuwe vormen van duurzame energie worden ontwikkeld en ingezet om het leefmilieu te verbeteren.

Er worden hoge verwachtingen gesteld aan de bijdrage die alternatieve brandstoffen zouden kunnen leveren aan het verminderen van de CO₂-uitstoot. In 2015 worden ongeveer 50% van de vervoersmiddelen wereldwijd aangedreven door een elektromotor. In Europa is hiervoor een uitgebreid netwerk van oplaadstations aanwezig.



Toename elektrische vervoersmiddelen

Politiek-juridisch

Het is een wereld met open standaarden waarbij iedereen dezelfde taal kan spreken. Mensen hebben weliswaar veel eigen ideeën en inzichten over uiteenlopende maatschappelijke thema's en de inrichting van de maatschappij, maar laten de uitvoering hiervan over aan de overheid. Men heeft er namelijk het volste vertrouwen in dat de overheid hun ideeën kan verwezenlijken.

Veiligheid en leefbaarheid staan hoog op de politieke agenda van de Nederlandse overheid en verschillende andere Europese landen. Cameratoezicht en preventief fouilleren worden steeds vaker ingezet om de veiligheid te verhogen. Ook wordt steeds meer ingezet op de bestrijding van cyber-criminaliteit (waaronder virtuele kinderpornografie).



Veiligheid gaat boven privacy

De Nederlandse overheid vindt in haar beleid veel steun bij burgers en bedrijven, welke er het volste vertrouwen in hebben dat de maatregelen die door de overheid genomen worden bijdragen aan een veilige en leefbare samenleving. Veiligheid gaat duidelijk boven privacy: 'Big Brother is watching you'.

Er is sprake van een verdergaande Europese samenwerking. Zo wordt een EU-verdrag (grondwet) afgesloten en komt er een gezamenlijke uniforme belastingheffing in de Europese Unie. Door deze Europese samenwerking (met name op het gebied van gegevensuitwisseling) zijn we als Europa ook goed in staat om terroristische aanslagen te voorkomen.



Vergaande Europese samenwerking

5.2.2 Beschrijving van het eindbeeld van de branche

De intermediairs (oftewel communication services providers en business service providers) hebben in dit scenario te maken met een onbegrensde samenleving waar burgers en bedrijven een hoog vertrouwen hebben in de overheid.

MKB klanten

MKB'ers (maar ook de burgers) zijn niet meer in één groep te vatten, maar hebben zich georganiseerd rond verschillende (maatschappelijke) thema's. De MKB-ers verlangen van de overheid een op maatgerichte (elektronische) dienstverlening, gericht op hun producten- en/of diensten-aanbod. Ook verlangen bedrijven van de overheid dat zij snel, adequaat reageert op veranderingen in de maatschappij. Het scenario Esperanto biedt voor bedrijven efficiencyvoordelen door ketenoptimalisatie en standaardisatie.

Brancheorganisaties

De belangrijkste taak van brancheorganisaties in dit scenario is het zoeken naar mogelijkheden om nieuwe samenwerkingsverbanden van verschillende intermediairs (zowel communication services providers als business service providers) aan te gaan met (uitvoeringsinstanties van) de overheid, of bestaande samenwerkingsverbanden verder te intensiveren. Vooral door de krachten te bundelen kunnen intermediairs hun (informatie)positie richting de overheid (maar ook MKB-klanten en bedrijven) versterken.

(Uitvoeringsinstanties van) de overheid

Voor de overheid wordt in dit scenario een belangrijke rol toebedeeld. Burgers en bedrijven hebben een hoog vertrouwen in de overheid en beschouwen de overheid als grote broer. De burgers zijn volgbaar en tegelijkertijd ook afhankelijk van de overheid. Aangezien burgers en bedrijven niet meer in één groep of in duidelijk herkenbare groepen te vatten zijn, wordt van de overheid verlangd om maatwerk te leveren, toegesneden op de wensen en voorkeuren van verschillende (samenwerkingsverbanden van) bedrijven en burgers. De overheid is voornamelijk kaderstellend. De overheid noemt de kaders en er is een fluïde maatschappij die daar op inspringt, die met de juiste oplossingen komt.

Leveranciers van hard- en software

De leveranciers van hard- en software profiteren van de drive voor technologische innovatie als gevolg van een verdere digitalisering van de samenleving. Met name de uitwisseling van informatie tussen bedrijven onderling, tussen bedrijven/consumenten en de overheid gaat hoofdzakelijk

op elektronische wijze. De hard- en softwareleveranciers zorgen er voor dat standaarden beschikbaar komen in operationele ICT-voorzieningen.

5.3 Scenario B – Devoot

‘Een gespreid bedje voor iedereen’

Het scenario 'Devoot' schetst een begrensde samenleving waar burgers en bedrijven een hoog vertrouwen hebben in de overheid. De samenleving is begrensd, transparant en gericht op eigen belang. De burgers en bedrijven zijn volgzzaam en tegelijkertijd ook afhankelijk van de overheid.

5.3.1 Schets van de contextuele omgeving

Sociaal-cultureel

De Nederlandse samenleving is sterk vergrijsd. Er is niet langer meer een goede balans tussen het aantal pensioengerechtigden en het aandeel van werkenden in de samenleving. Een steeds kleinere beroepsbevolking moet voor een steeds grotere groep gepensioneerden zorgen. Dit heeft allerlei consequenties, met name voor de bekostiging en instandhouding van ons sociale- en zorgstelsel, de oudedagsvoorziening en woonbehoefte.



Sterke daling van de staatsschuld

Er is niet langer behoefte aan een ombudsman, want de overheid is immers een goed geordende organisatie. Daar staat tegenover dat de marktpartijen aan vertrouwen juist hebben ingeboet. Zij hebben laten zien dat zij het vertrouwen niet waard zijn. Veel burgers zijn van mening dat met name banken en verzekeringsmaatschappijen door hun werkwijze en handelen verantwoordelijk zijn geweest voor de wereldwijde financiële crisis.



Weinig vertrouwen in financiële instellingen

De burgers hebben verder een algehele behoefte om iemand te vertrouwen. Zij vinden dit vertrouwen in de overheid. De burgers hebben het volste vertrouwen in het handelen en optreden van de overheid. De overheid heeft in het verleden ook laten zien, met name door een succesvolle aanpak van de kredietcrisis, dat ze het vertrouwen waard is. De burgers vragen gericht om maatregelen en regievoering vanuit de overheid.

Veel mensen geven de voorkeur aan een duurzame samenleving. Doordat de overheid goed verdiend heeft aan haar belangen in banken en verzekeringsmaatschappijen kan ze ook meteen een deltaplan tegen de stijging van de zeespiegel in het leven roepen. Dit garandeert ook weer werkgelegenheid. Er komt geen privaat-publiekconsortium. De overheid gaat het gewoon zelf doen. Er ontstaat een maatschappelijke milieubeweging. Doordat er veel geld is kan er een windpark in de Noordzee gerealiseerd worden. Wederom wordt de uitvoering hiervan overgelaten aan overheidsbedrijven in plaats van de markt.



Windpark in de Noordzee

Economisch

Ten tijde van de kredietcrisis heeft de overheid met haar ingrepen in de financiële sector daadkracht getoond. Zij heeft noodlijdende banken en verzekeringsmaatschappijen opgekocht en vervolgens succesvol doorverkocht of naar de beurs gebracht. Mede door dit optreden is het consumentenvertrouwen en de koopkracht gestegen. Er is sinds 2010 sprake van een verdergaand herstel op de beurs en de staatschuld is sterk gedaald.

Bedrijven hebben hun 'machtspositie' verloren. De burgers vertrouwen de bedrijven niet meer en willen liever bij de overheid werken. De overheid is als werkgever erg in trek en heeft geen enkele moeite om haar vacatures te vervullen. De bedrijven doen in feite wat de overheid zegt. De overheid structureert en treedt pro-actief op. Het was in het verleden veel te pluri-form. Het was niet doorzichtig. Partijen konden in het verleden gewoon doen wat ze wilden, en dat willen de mensen niet meer. Transparantie wordt als gemeengoed beschouwd.



Een transparante overheid

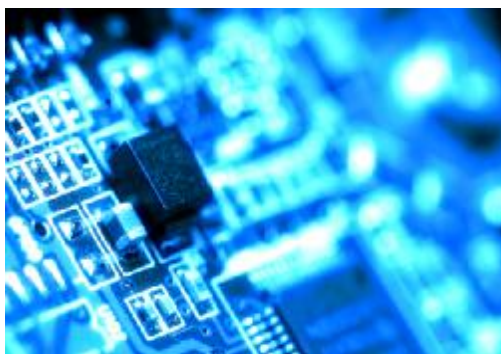
Bovenop het verlies aan vertrouwen worden veel Nederlandse bedrijven geconfronteerd met de negatieve gevolgen van het opheffen van handelsbelemmerende maatregelen door de Europese Unie in 2013. Een van deze maatregelen betrof het opstellen van de textielgrenzen. Hierdoor werd de Europese markt overstromd met goedkope kleding uit landen als China en India. Door de concurrentie van deze 'nieuwe economieën' daalde de verkoop van textiel uit Europa, resulterend in een textiel crisis in Europa. In China stegen de investeringen spectaculair, terwijl de productie en werkgelegenheid in Europa bleef dalen. Om het tij te keren is in 2015 door de Europese Unie besloten om de handelsbelemmeringen weer in te voeren.



Europa overstromt met goedkope kleding uit China

Algemeen technologisch

Net als de economie is ook de technologische ontwikkeling sterk toegenomen. Debet hieraan is in belangrijke mate de economische voorspoed die ICT-toepassingen in het verleden al hebben geboden. Hierdoor is een soort technologieoptimisme ontstaan. Ook de Nederlandse overheid en de Europese Commissie zetten steeds meer in op een verdere digitalisering van de maatschappij. Door de EU wordt een totaalpakket voor e-governance opgeleverd. Daarnaast worden concrete internationale afspraken gemaakt over de standaardisering van het elektronisch berichtenverkeer met de overheid.



Sterke toename technologische ontwikkelingen

Politiek-juridisch

De vraag naar duurzaamheid zet druk op de maatschappij. De behoefte van de maatschappij aan overheidsingrijpen neemt sterk toe. De maatschappij vraagt aan de overheid om dingen te regelen en duidelijk aan te geven wat de begrenzingen zijn. Het overheidsingrijpen kan goed uitpakken, maar evengoed slecht uitpakken. De burger vertrouwt er op dat de overheid de juiste keuzes maakt.

De overheid heeft een duidelijk mandaat om beleid te maken en uit te voeren. De uitvoering is in belangrijke mate ook in handen van (bedrijven van) de overheid. Standaarden horen daarbij en formats. De overheid geeft de lijnen aan. Dat versterkt zichzelf naarmate de overheid dat doet, krijgen de mensen ook alleen maar meer vertrouwen in de overheid. Mensen zijn bereid om daar ook voor te betalen. Ook omdat ze de overheid een goede werkgever vinden.



Overheidsingrijpen met standaarden en formats

Veiligheid is een hot item. Burgers (met name senioren) vragen om meer 'blauw op straat'. Zij voelen zich niet veilig op straat of in hun eigen wijk. Veel burgers blijven 's avonds daarom maar binnen. De regering neemt verschillende maatregelen om de veiligheid en leefbaarheid te verhogen. De openbare ruimte moet weer uitnodigend worden. De maatregelen hebben niet alleen betrekking op een toename van de inzet van politie en stadswachten, maar ook op het aanpakken van onvoldoende verlichte plekken en de bereikbaarheid van voorzieningen (beter onderhoud van straten en trottoirs). Om het veiligheidsgevoel te verhogen geeft de politie op gezette tijden voorlichting over veiligheid op straat. Deze voorlichting gaat bijvoorbeeld over het goed opbergen van de portemonnee voor zakkenrollers en veilig pinnen.



Meer blauw op straat

4.3.2 Beschrijving van het eindbeeld van de branche

De intermediairs (oftewel communication services providers en business service providers) hebben in dit scenario te maken met een begrensde samenleving waar burgers en bedrijven een hoog vertrouwen hebben in de overheid.

MKB klanten

Marktpartijen krijgen het in dit scenario zwaar te verduren. Hun positie in de samenleving is sterk afgezwakt. Kostenreductie en ketenoptimalisatie

spelen een steeds belangrijkere rol. Burgers hebben niet meer vertrouwen in het optreden en functioneren van de marktpartijen. Veel burgers zijn van mening dat met name banken en verzekeringsmaatschappijen, door hun werkwijzen en handelen, verantwoordelijk zijn geweest voor de wereldwijde financiële crisis. Bedrijven zijn ook steeds minder in trek als werkgever.

Transparantie wordt als gemeengoed beschouwd. Kunnen er in deze situatie nog wel marges worden gemaakt? Met een dwingende overheid en door een onderlinge vergelijkbaarheid en een toenemende transparantie (van ketens) wordt er druk gelegd op de marges van bedrijven. Transparantie leidt tot een concurrentienadeel.

Brancheorganisaties

In dit scenario realiseren de belangengroeperingen van intermediairs vooral voor de overheid een substantiële kostenbesparing door als co-producenten van de elektronische overheidsdiensten op te treden. De koepelorganisaties van (groepen) intermediairs zijn steeds vaker de onderhandelingspartner voor de verschillende intermediairs richting de overheid en MKB klanten.

(Uitvoeringsinstanties van) de overheid

De burgers hebben een algemene behoefte om iemand te vertrouwen. Dit vertrouwen vinden ze in de overheid. De burgers vragen gericht om maatregelen en regievoering vanuit de overheid. Mensen geven er de voorkeur aan voor de overheid te werken. De overheid is als werkgever erg in trek en heeft geen enkele moeite om haar vacatures op te vullen. Ook heeft de overheid een duidelijk mandaat om beleid te maken en uit te voeren.

Doordat de overheid veel vertrouwen geniet kan zij belangrijke stappen zetten bij de vormgeving en introductie van elektronische overheidsdiensten (voor bedrijven). Ook kan de overheid hierbij een belangrijke stap maken als het gaat om de reductie van administratieve lasten door haar diensten verder te digitaliseren.

Het hoge vertrouwen brengt ook een gevaar voor de overheid met zich mee, namelijk een overschatting van haar eigen vermogen om zaken allemaal zelf te willen regelen. Door alles zelf te willen doen en de spankracht te buiten te gaan, zou de overheid wel eens vast kunnen lopen in de eigen (ambtelijke) molen van de organisatie. Het niet terugvallen op de intermediair legt een druk op het eigen ambtenaren apparaat met allerlei mogelijke uitvoeringsproblemen als gevolg.

Leveranciers van hard- en software

De leveranciers van hard- en software profiteren van de drive voor technologische innovatie ten behoeve van een verdere digitalisering van de samenleving. Er worden internationale afspraken gemaakt over de standaardisering van het elektronisch berichtenverkeer met de overheid. De hard- en softwareleveranciers zorgen er voor dat standaarden beschikbaar komen in operationele ICT-voorzieningen.

5.4 Scenario C – Babylonie

‘Een lappendeken aan belangenverenigingen’

Het scenario ‘Babylonië’ schetst een begrensde samenleving waarin burgers en bedrijven een laag vertrouwen hebben in de overheid. De samenleving is begrensd, transparant en gericht op eigen belang. Burgers zijn zelfredzaam, hebben een kritische houding tegenover de overheid en bieden weerstand tegen overheidsingrijpen.

5.4.1 Schets van de contextuele omgeving

Sociaal-cultureel

Door het falen van het optreden van de Nederlandse overheid bij de aanpak van de kredietcrisis en een aantal grote blunders van de Belastingdienst (een jaar lang zijn geen toeslagen uitgekeerd) is het vertrouwen van burgers in de overheid naar een dieptepunt gedaald. Dit gebrek aan vertrouwen heeft rechtstreeks invloed op de economische ontwikkeling. De economie komt in een recessie en de werkloosheid neemt in snel tempo fors toe.



Economische recessie en hoge werkloosheid

Ook wordt het EU-verdrag (grondwet) bij referendum verworpen. Burgers hebben niet langer vertrouwen in een steeds groter wordend Europa, met als maar meer (wetgevende) bevoegdheden. Er heerst een bepaald cynisme tegenover een mondiale aanpak. De burger heeft behoefte aan kleinschaligheid en is vooral georiënteerd op de eigen regio in plaats van Europa, laat staan de wereld.



Georiënteerd op de eigen regio

De maatschappij bestaat uit zelfredzame burgers en groepen burgers die kritisch staan tegenover de overheid en weerstand hebben tegen overheidsingrijpen. Burgers onderscheiden zich op verschillende maatschappelijke aangelegenheden en zetten zich af tegen de overheid door zich te organiseren en mobiliseren rond hun eigen belang. Op deze wijze ontstaan er steeds meer verschillende en duidelijk herkenbare machtsblokken buiten de overheid. Met name veel ouderen gaan zich in groepsverband organiseren. Dit verklaart ook meteen het grote succes van de ouderenpartij bij de Tweede Kamer verkiezingen. De partij wordt met maar liefst 60 zetels de grootste partij van Nederland en levert de oudste premier (80 jaar) ooit in de vaderlandse geschiedenis.

Grijs is in 2015 aan de macht. Zowel in de politiek als in de samenleving. Het zijn de mensen met veel vrije tijd en geld, die gezamenlijk een groot apart machtsblok vormen, die veel meer naar hun eigen korte termijn belang kijken, en veel minder vanuit het langer termijn belang van de samenleving. Dus veel meer begrensde blokvorming. Ouderen beschermen hun eigen belang. Er is sprake van een duidelijke positionering van groepen, vooral niet samen. En de paar zaken die de burgers en bedrijven zelf niet kunnen realiseren moet de overheid aanpakken. Dat is ook nog het enige bestaansrecht van de overheid.



Een op senioren ingestelde maatschappij

Het sociale zekerheidsstelsel in Nederland wankelt, mede als gevolg van de toegenomen kosten die gemoed zijn met de vergrijzing. Het sociale vangnet is niet meer wat het is geweest. De overheid verwacht steeds meer van haar inwoners dat zij zelf hun eigen sociale voorzieningen regelen en bekostigen. De overheid is zelf in ieder geval niet in de positie om daarvoor te zorgen.



Een groter beroep op zelfredzaamheid

Economisch

De economie verkeert in een zware recessie. In belangrijke mate is dit het gevolg van de kredietcrisis en het falende overheidsbeleid. De koopkracht van de burgers is met 3% gedaald en de prijs van een vat olie is gestegen naar 200 Dollar. Er is sprake van een grote werkloosheid, met name in de Bouw, Metaal en financiële dienstverlening. Bedrijven zijn sterk intern gericht en kijken weinig over de eigen bedrijfsmuren heen. Veel noodzakelijke investeringen worden uitgesteld, doordat banken nauwelijks nog kredieten verstrekken.

Milieu en duurzaamheid zijn niet langer iets van ons allemaal, iets wat iedereen van ons belangrijk vindt. Nee, het is ook gewoon een issue, een onderhandelingspunt en misschien ook wel gewoon business. Heel anders dan in de Esperanto omgeving, waar er een soort natuurlijke drive is voor innovatie en ten dienste stellen van duurzame ontwikkeling.

Evenals veel andere Europese lidstaten lijdt de Nederlandse economie sterk onder de explosieve groei van nieuwe economieën als China en India. Om de eigen productie en werkgelegenheid te beschermen heeft de Nederlandse overheid handelsbelemmerende maatregelen ingevoerd. Zo zijn de producten uit China en India duurder gemaakt door douanerechten te heffen of zelfs de invoer van bepaalde goederen geheel te verbieden. Ook wordt de eigen import gestimuleerd met exportsubsidies en belastingvoordelen voor Nederlandse exporterende bedrijven. Protectionisme viert hoogtij.



Protectionisme viert hoogtij

Algemeen technologisch

Als gevolg van de Kredietcrisis zijn de technologische ontwikkeling sterk afgenomen. Banken zijn erg terughoudend met het verstrekken van leningen aan bedrijven. Bedrijven kunnen de kosten die gemoeid zijn met technologische ontwikkelingen niet langer ophoesten. Hierdoor opereren bedrijven ook steeds kleinschaliger.



Bedrijven zijn sterk intern gericht

Bestaande businessmodellen, veelal met een mondiaal georiënteerde visie, worden ingeruild voor bedrijfsstrategieën waarbij lokaal en intern gericht werken centraal staat. Nederland wordt als belangrijkste en in sommige bedrijfstakken als enige afzetmarkt beschouwd.

Politiek-juridisch

De overheid is geen dienstverlenende overheid, maar vooral een handha-ver, bewaker. Zij is meer een partij die (waar dat wordt toegestaan) de onderhandelingsruimte tussen de verschillende blokken reguleert, die blokkenoverstijgende belangen behartigd. Het gaat om de onderlinge onderhandelingsruimte. Het gaat om een vorm van neo-verzuiling. Een hele andere verzuiling dan we tot nu toe gekend hebben. Maar blokken die tegenover elkaar staan. In een meer internationaal verband kan gesproken worden over meer isonationalisme. Er is helemaal geen drang naar open standaarden om alles te kunnen delen, maar vooral de behoefte om alles te kunnen delen binnen een blok. Dus veel groene boekjes. Daardoor veel blokspecifieke standaarden.

Burgers hebben een laag vertrouwen in de overheid, met name ook als het gaat om de aanpak van criminaliteit en onveiligheid. In belangrijke mate debet hieraan is het lage opsporingspercentage van overtredingen en misdrijven door de politie. Het gevoel van onveiligheid is bij burgers (en ook veel winkeliers) in de afgelopen jaren steeds verder toegenomen. Tegelijkertijd is bij veel burgers de wens gegroeid om deze verantwoordelijkheid op zich te nemen. Zij zijn van mening dat zij zelf het beste een bijdrage kunnen leveren aan hun eigen en de maatschappelijke veiligheid. Daarnaast is ook bij burgers mogelijk het besef gegroeid dat de overheid niet alles in haar eentje kan doen. Er is een duidelijk toename te constateren van het aantal buurtwachten.



Burgerparticipatie in veiligheidsprojecten

5.4.2 Beschrijving van het eindbeeld van de branche

De intermediairs (oftewel communication services providers en business service providers) hebben in dit scenario te maken met een begrensde samenleving waar burgers en bedrijven een laag vertrouwen hebben in de overheid.

MKB klanten

In het scenario Babylonië zijn bedrijven sterk intern gericht en kijken zij weinig over de eigen bedrijfsmuren heen. Doordat bedrijven nauwelijks nog aan kredieten kunnen komen worden veel noodzakelijke investeringen noodgedwongen uitgesteld. Lokaal en intern gericht werken staan steeds meer centraal. Nederland is de belangrijkste en in sommige bedrijfstakken de enige afzetmarkt.

Bedrijven krijgen meer kansen voor 'creatief boekhouden', als gevolg van een slechtere afstemming. Hierdoor zal het calculerend gedrag nog groter worden. Deze situatie stelt ook vooral de interne norm van de ondernemer ter discussie.

Doordat er steeds meer machtsblokken in de samenleving ontstaan, met elk andere belangen, wordt van bedrijven gevraagd om steeds meer maatwerk te leveren. Op hun beurt vragen bedrijven van intermediaire partijen en overheidsorganisaties ook maatwerk.

Brancheorganisaties

De koepelorganisaties van (groepen) intermediairs zijn in het scenario Babylonie mogelijk een belangrijke partner als het gaat om het initiatief te nemen bij de totstandkoming van (informatie)relaties tussen intermediairs, burgers, MKB-klienten en de overheid. Door een gebrek aan vertrouwen in de overheid worden veel diensten van de overheid uitbesteed aan intermediaire partijen.

(Uitvoeringsinstanties van) de overheid

De overheid heeft in dit scenario een moeilijke positie. Het vertrouwen van burgers en bedrijven in de overheid is naar een dieptepunt gedaald. De samenleving staat kritisch tegenover de overheid en heeft weerstand tegen overheidsingrijpen. Het bestaansrecht van de overheid beperkt zich tot de afhandeling van zaken die burgers en bedrijven zelf niet meer willen en/of kunnen verwezenlijken. De overheid is vooral een handhaver, bewaker en niet zozeer een dienstverlenende overheid. De overheid krijgt minder grip op de maatschappij en zal veel meer versnipperd raken. De overheid kan met een kleinere omvang volstaan. Specialisatie op kernactiviteiten, waardoor de kwaliteit van de enigszins beperkte dienstverlening die de overheid zelf verleend wordt verbeterd.

Leveranciers van hard- en software

Als gevolg van de kredietcrisis zijn technologische ontwikkelingen sterk afgenomen. Dit heeft ook direct zijn impact op de inzet van technologische innovatie ten behoeve van een verdere digitalisering van de samenleving. Ook de overheid is terughoudend met het doen van (benodigde) investeringen om te komen tot een verdergaande elektronische dienstverlening voor burgers en bedrijven. De leveranciers van hard- en software onderkennen hier ook direct de gevolgen van. De orders voor het ontwikkelen van applicaties ten behoeve van e-overheidsdiensten lopen drastisch terug. Er is ook geen vraag vanuit de overheid bij hard- en softwareleveranciers om te zorgen dat er open standaarden beschikbaar komen in operationele ICT-voorzieningen.

5.5 Scenario D – Java

'Veilig in je eigen slaapzak'

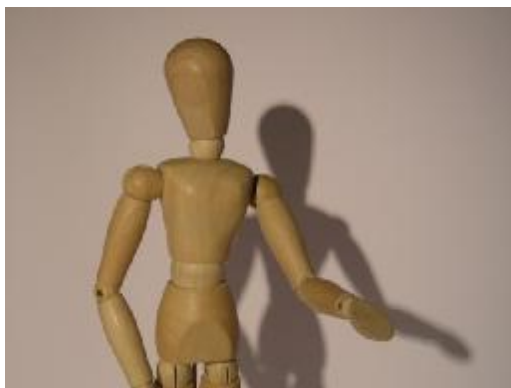
Het scenario 'Java' schetst een onbegrensde samenleving waarin burgers en bedrijven een laag vertrouwen hebben in de overheid. Er zijn geen grenzen, alles is fluïde en gericht op samenwerking. Burgers zijn zelfredzaam, hebben een kritische houding tegenover de overheid en bieden weerstand tegen overheidsingrijpen.

5.5.1 Schets van de contextuele omgeving

Sociaal-cultureel

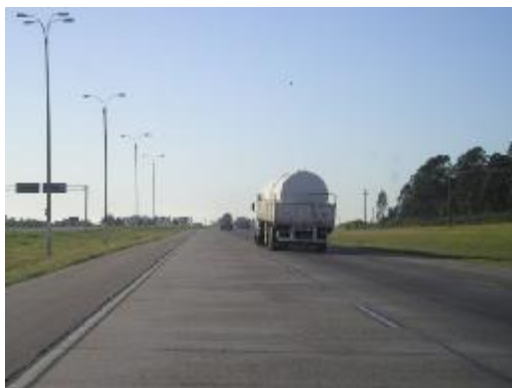
Er is sprake van een moreel failliet van de overheid, ingegeven door een omvangrijk corruptieschandaal in 2009 en de daarop volgende val van het kabinet Balkende IV in 2010. De politiek blijkt een verlengstuk te zijn geweest van groot kapitaal, waarbij 200 miljard Euro is weggesluisd. Bij de verkiezingen is er sprake van grote versnippering in het politieke landschap. Er is weliswaar sprake van een hoge opkomst, maar deze uit zich in erg veel splinterpartijen, waardoor er geen meerderheden in de kamer te vormen zijn voor een kabinet. Ook is er geen consensus over een meerderheidskabinet. Het Kabinet Balkende IV is het langst zittende demissionaire kabinet ooit. Ook wel aangeduid als het 'Leterme kabinet'. Door het slechte economische klimaat wordt een groot beroep gedaan op de zelfredzaamheid van mensen, zowel in de privé- als werksfeer.

Er is sprake van nepotisme, vriendjespolitiek. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er sprake is van een compleet wantrouwen van de burger in de overheid. De burgers hebben eigenlijk alleen nog vertrouwen in zichzelf. Men heeft op grond van ervaring gemerkt dat het beter is om dingen zelf te regelen. Die mogelijkheden om dit te kunnen doen worden door de verdere digitalisering (met name het Internet) ook versterkt. Verschillende ICT-toepassingen stellen de burgers in staat om zich op een andere wijze te mobiliseren en/of te organiseren. Door de zelfredzaamheid zijn de burgers goed in staat om zelf dingen te organiseren. Hiervoor hebben ze marktpartijen, laat staan de overheid, niet nodig.



Burgers gaan zich anders mobiliseren

Nederland maakt zich sterk om klimaatverandering zoveel mogelijk tegen te gaan en ons land aan te passen aan de reeds ingezette klimaatverandering. De maatschappij is op zoek naar innovatie om tot die duurzame samenleving te komen. Zonne-energie neemt een grote vlucht. Ook kiezen steeds meer mensen ervoor om thuis te werken, waardoor niet alleen het milieu wordt ontzien, maar bovenal de filedruk aanzienlijk daalt. Op sommige knooppunten verdwijnen de files zelfs helemaal.



Filedruk daalt door toename thuiswerkers

Economisch

De economische motor is volledig tot stilstand gekomen. De prijs aan de pomp voor een liter Euroloodvrij is gestegen naar 2 Euro. Sinds 2011 overstijgt de consumptie structureel de productie van olie (Peak-oil) en wordt een beroep gedaan op de Europese oliereservevoorraden. De olieprijs stijgt naar 180 Euro per vat. In Dollars wordt sinds 2010 al lang niet meer gerekend. Er is geen vertrouwen in de overheid. De aanpak van de kredietcrisis heeft slecht uitgepakt. Investerings vinden nog slechts sporadisch plaats. Bovendien zijn veel bedrijven en overheidsorganisaties alleen nog maar bezig met het inkrimpen en reorganiseren van hun organisatie om kosten te reduceren. Er is sprake van een diepe recessie, mede ingegeven door het faillissement van de Rabobank in 2011. Er is sprake van een terugtrekkende overheid. Stukken van de overheid worden overgenomen door de markt.



Consumptie overstijgt de productie van olie

Er is sprake van een toenemende internationalisering. Deze ontwikkeling leidt zowel tot verschuivingen in de internationale productieverhoudingen als een verschuiving in de internationale arbeidsverdeling. Door kennismigratie zijn buitenlandse werknemers inmiddels een vertrouwd verschijnsel geworden in de Nederlandse samenleving. Voor deze nieuwe arbeidskrachten geldt dat zij onder dezelfde voorwaarden mogen werken als werknemers uit Nederland zelf. Tegelijkertijd is het aandeel Nederlanders dat in het buitenland werkt ook sterk toegenomen. Steeds meer landen stemmen hun wetgeving over het vrij verkeer van personen op elkaar af. De arbeidsmobiliteit is internationaal dus sterk toegenomen.



Toenemende internationalisering

Algemeen technologisch

De technologische ontwikkelingen gaan in een snel tempo. ICT speelt een steeds grotere rol bij het faciliteren van sociale contacten tussen mensen en samenwerkingsverbanden van bedrijven. Er zijn veel meer kleinere initiatieven in de maatschappij. Je ziet dat er steeds meer e-communities ontstaan, die de nieuwe zuilen van de maatschappij vormen. Mensen zoeken andere verbanden, fluïde mini-overheden. Als er iets geregeld moet worden, dan worden daar gelijkgerichte partijen voor gezocht op het Internet. Dit kunnen zowel kleine initiatieven betreffen, maar even goed ontwikkelingen om problemen aan te pakken welke grenzeloos zijn. Van deze nieuwe ontwikkelingen wordt door de markt ook gretig gebruik gemaakt. Waar Shell in 2008 nog een eigen lab had gaat ze in 2015 veel meer gebruik maken van prijsvragen via het Internet. Hierdoor kunnen ontwikkelingskosten worden verminderd en de afhankelijkheid van andere markt-partijen worden verlaagd.



Burgers mobiliseren zich op het internet

Politiek-juridisch

De overheid is er wel, maar op een veel lager niveau. Hierdoor is er ook minder verspilling vanuit de overheid. Het vrijgekomen geld gebruikt de overheid om nieuwe medewerkers in dienst te nemen en of oude werknemers bij te scholen. De overheid concentreert zich nog slecht op een aantal fundamentele thema's, bijvoorbeeld veiligheid en defensie.



Overheid concentreert zich op fundamentele thema's

De private marktpartijen staan ook sterker in de schoenen als het gaat om zelforganisatie en regulering. Taken die eerst bij de overheid lagen, maar waar burgers en bedrijven geen vertrouwen in hebben dat de overheid deze uitvoert, gaan burgers en bedrijven zelf voor hun rekening nemen.

5.5.2 Beschrijving van het eindbeeld van de branche

De intermediairs (communication services providers en de business service providers) hebben in dit scenario te maken met een onbegrensde samenleving waar burgers en bedrijven een laag vertrouwen hebben in de overheid.

MKB klanten

Mensen zijn zelfredzaam en hebben eigenlijk alleen nog vertrouwen in zichzelf. Door de zelfredzaamheid zijn mensen goed in staat om zelf dingen te organiseren, hiervoor hebben zij marktpartijen niet langer nodig. De economische motor is ook volledig tot stilstand gekomen. Veel bedrijven en overheidsorganisaties zijn alleen nog maar bezig met het afstoten van werkzaamheden en reorganisaties. Alles is er op gericht om kosten te besparen. Wel is het zo dat marktpartijen sterker in de schoenen staan als het gaat om zelforganisatie en regulering. Door de toegenomen diversiteit is het MKB in staat om maatwerk te leveren. Er zullen veel meer nichemarkten ontstaan. Het gaat hierbij om een specifiek, afgebakend, bewerkbaar deel van een markt. Nichemarkten kennen minder concurrentie dan de hoofdmarkt; sommige nichemarkten kennen zelfs maar één aanbieder. Kleine ondernemers kunnen sneller op deze diensten/markten inspringen.

Door dat alles mag, er geen standaarden zijn en er veel diversiteit in de markt is zullen veel bedrijven geconfronteerd worden met hogere advieskosten.

Brancheorganisaties

De belangrijkste taak van brancheorganisaties in dit scenario is om de verschillende diensten van de intermediair onder de aandacht te brengen van de verschillende doelgroepen. Het is niet langer gebruikelijk om als bedrijf gebruik te maken van de diensten van de intermediair. Steeds meer bedrijven kiezen, vanuit het oogpunt van bezuinigingen, ervoor om minder (administratieve) werkzaamheden uit te besteden aan intermediairs. De ondernemer verwacht door het zelf te doen kosten te kunnen besparen. Voor de brancheorganisatie ligt hier de uitdaging om aan te tonen dat juist uitbesteding aan intermediairs tot kostenbesparingen leiden.

(Uitvoeringsinstanties van) de overheid

Burgers hebben een compleet wantrouwen tegenover de overheid. Er is ook sprake van een moreel failliet van de overheid. Veel bedrijven en burgers kiezen ervoor om zelf dingen te regelen, waardoor de rol van de overheid steeds kleiner wordt. De overheid is er wel, maar dus op een veel lager niveau. De overheid concerteert zich nog slechts op een aantal fundamentele thema's, bijvoorbeeld veiligheid en defensie. Het motto is: 'Je mag als overheid minder doen, doe het dan maar beter' (kleiner maar beter). De diversiteit van de markt brengt met zich mee dat de overheid geconfronteerd wordt met extra (uitvoerings)kosten. Doordat de markt steeds diverse is moet de overheid steeds meer groepen burgers en bedrijven afzonderlijk benaderen, veelal ook via e-communities. Ondanks het lage vertrouwen wil de overheid op de een of andere manier met haar klanten (burgers en bedrijven) blijven communiceren.

Leveranciers van hard- en software

De leveranciers van hard- en software profiteren van de drive voor technologische innovatie ten behoeve van het faciliteren van sociale contacten tussen mensen en samenwerkingsverbanden van bedrijven. Er ontstaan steeds meer e-communities, die nieuwe zuilen van de maatschappij vormen. Technologische ontwikkelingen gaan in snel tempo.

In het volgende hoofdstuk zal expliciet ingegaan worden op de consequenties van elk scenario voor de (veranderende) rol en positie van de intermediair.

6 Positie intermediair in elk scenario

In het vorige hoofdstuk zijn de vier scenario's besproken. Bij elk scenario is gekeken naar de contextuele omgeving (algeheel beeld van de samenleving in 2015) en de transactionele (zakelijke) omgeving van de intermediair. In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de consequenties van elk scenario voor de intermediair, oftewel wat belangrijke gevolgen van elk scenario zijn voor de rol en positie van de intermediair aangaande de levering van elektronische overheidsdiensten voor bedrijven? De inhoud van het hoofdstuk is samengesteld op basis van de bevindingen van de vier workshops.

6.1 Positie intermediair in het scenario Esperanto

De intermediair heeft in het scenario 'Esperanto' te maken met een onbegrensde samenleving waar burgers en bedrijven een hoog vertrouwen hebben in de overheid. Er zijn geen grenzen, alles is fluïde en gericht op samenwerking. De burgers en bedrijven zijn volzaam en tegelijkertijd ook afhankelijk van de overheid.

In dit scenario heeft de intermediair de neiging om de relatie met de overheid verder te intensiveren. De intermediair kruipt als het ware dichterbij de overheid toe. De achterliggende gedachte hierbij is dat wanneer de intermediair het vertrouwen van de overheid krijgt, de overheid ook eerder intermediairs zal inschakelen bij de afhandeling van e-overheidsdiensten (voor bedrijven). Op deze wijze wil de intermediair zijn bestaansrecht veiligstellen.



Intensiveren van de relatie met de overheid

De vertrouwensband met de MKB-er/klant is er nog wel maar de relatie met de overheden is versterkt en heeft een zakelijk karakter. Belangrijk is dat de intermediair waarde voor overheden weet te creëren. De intermediair treedt vaak op als verlengstuk van de overheid die moeilijk onder deze situatie uitkomt. De intermediair realiseert vooral voor de overheid een substantiële kostenbesparing door als *co-producent* van de elektronische overheidsdiensten op te treden. Dit geldt zowel voor het ontwerp, bouw, introductie als het onderhoud van de specifieke diensten. Intermediairs kunnen hierbij een belangrijke rol vervullen. Op grond van hun informatie- en netwerkpositie zijn zij goed in staat om de dienstverlening van de overheid op maat aan te bieden. Hierdoor bieden zij tevens de mogelijkheid om de efficiëntie te verbeteren en de kosten van overheidsdiensten te verlagen.



co-producent van overheidsdiensten

De overheid zal in een fluïde samenleving proberen om met (e-) communities afstemming te vinden (o.a. wat betreft standaarden). Dit biedt een belangrijke kans voor de intermediair. De intermediair heeft een adviseerende (meedenkende) rol bij de vormgeving en introductie van standaarden. Dit vraagt echter wel om een andere rol voor de intermediair met name wat betreft het goed afstemmen van informatie in de keten naar de overheid.

Intermediairs zullen strategische realisatie- en uitvoeringsconvenanten aangaan met verschillende overheden, met als doel voor (beide typen) intermediairs commercieel een aantrekkelijke *lock-in situatie* te creëren. De intermediair neemt het initiatief voor de realisatie van de nieuwe samenwerkingsvorm met de verschillende overheden. Bij gebrek aan initiatief kan de overheid samenwerking uitlokken door de intermediairs uit te nodigen met concurrerende proposities te komen.



Samenwerkingsverbanden met de overheid

Omdat de wereld zo fluïde is, is het bedrijf van de intermediair zelf degene die zich toch wel op een of andere manier probeert te specialiseren, vormen van vergelijkbare groepen gaat zoeken. Er is behoefte aan een sterke(re) band met 'de koepel' om de fluïde markt te beheersen. Dit geldt zowel voor de relatie van de intermediair met de overheid als met aangesloten specialismen.

In het scenario Esperanto is er sprake van een gestage groei van het internetgebruik. Bovendien worden steeds meer bedrijfsprocessen verder gedigitaliseerd, veelal ingegeven door informatieverplichtingen van de overheid (denk aan het verplicht elektronisch aanleveren van verschillende belastingen). Dit brengt als gevaar voor de intermediair met zich mee dat veel diensten die intermediairs leveren uitgeschakeld worden door de digitalisering van bedrijfsprocessen. Bovendien kunnen bedrijven efficiencyvoordelen behalen door nauw samen te werken in de keten. Beide ontwik-

kelingen kunnen als rechtstreeks gevolg hebben dat minder diensten/taken worden uitbesteed aan de intermediair.



Digitalisering legt druk op bestaansrecht intermediair

6.2 Positie intermediair in het scenario Devoot

De intermediair heeft in het scenario 'Devoot' te maken met een begrensde samenleving waar burgers en bedrijven een hoog vertrouwen hebben in de overheid. De samenleving is begrensd, transparant en gericht op eigen belang. De burgers en bedrijven zijn volgzzaam en tegelijkertijd ook afhankelijk van de overheid.

Klantvertrouwen is belangrijk in het scenario 'Devoot'. Marktpartijen hebben gefaald, die zijn niet meer betrouwbaar. De intermediair heeft niet langer (vanzelfsprekend) een toegevoegde waarde, is niet langer de aangewezen gesprekspartner van bedrijven richting de overheid. Een belangrijke oorzaak hiervoor is dat MKB-ers/klanten geen vertrouwen meer hebben in marktpartijen. De overheid is in hun ogen beter georganiseerd, die is betrouwbaarder. Veel bedrijven zullen er voor kiezen om rechtstreeks (zonder tussenkomst van een intermediair) gebruik te maken van e-overheidsdiensten. Voor de intermediair is deze ontwikkeling echter een grote bedreiging voor zijn bestaansrecht. Bij de intermediair ligt de uitdaging dit vertrouwen te overtreffen, zodat bedrijven de overheid dwingt met specifieke intermediaire groepen samen te werken.

De netwerkpositie van de intermediair, de relatie met de klant en overheid, en met andere marktpartijen wordt slechter. In ieder geval moeizamer. De intermediair zal ook veel minder snel een gesprekspartner zijn voor de overheid. De overheid kan namelijk zelf ook de markten gaan bedienen. Waarom zou de overheid met intermediairs om tafel gaan zitten. Dat kost tijd, en zij kan het ook heel goed zelf regelen.



Netwerkpositie wordt slechter

Als gekeken wordt naar het vormgevend vermogen, het initiatief om veranderingen in de gaten te houden, procesveranderingen e.d., dat zal ook minder worden, want waarom zou de intermediair daarvoor nog langer de aangewezen partij moeten zijn.

De focus voor de intermediair ligt in dit scenario vooral op het aangaan van samenwerkingsverbanden door de belangengroepen van intermediairs met de verschillende overheden. Hierbij wordt gewerkt met dicht dichtgetimmerde contracten (oftewel *convenanten*), waarin alles goed beschreven staat, waar partijen elkaar aan houden, met name op financieel gebied. Het doel hiervan is voor (beide typen) intermediairs commercieel een aantrekkelijke *lock-in situatie* te creëren. De uitvoerende intermediairs worden dan gezien als verlengstukken van de overheid die moeilijk onder deze situatie uitkomt. Met name de *business services providers* kunnen als verlengstuk van de overheid gaan optreden. Er zal altijd expertise nodig zijn van de markten waarin burgers en bedrijven opereren. De *communication services providers* zouden op hun beurt een (belangrijke) rol kunnen spelen bij het faciliteren van de interactie tussen de overheid en het bedrijfsleven (hierbij kan gedacht worden aan veilig leveren van diensten ten behoeve van het elektronisch berichtenverkeer).



Convenanten met overheidsorganisaties

De koepelorganisaties van (groepen) intermediairs ontwikkelen zich van overleg-/consulatiepartner naar onderhandelingspartij als vertegenwoordiger van groepen intermediairs (CAO-achtige onderhandelingen). Intermediairs verstevigen hun positie door als 'blok' te opereren.



Verstevigen positie door te operen als blok

Op de korte termijn zullen fusiemogelijkheden met andere koepels in kaart worden gebracht. Strategische alliantie (samenwerken aan een strategisch doel) is het sleutelwoord voor succes. Dit betekent dat intermediairs een (compleet) nieuwe positie verwerven. Voor de intermediair zou dit kunnen betekenen dat een *nieuw business model* opgesteld moet worden, want met de huidige bedrijfsstrategie kan hij wellicht niet langer in de vraag van zijn klanten voldoen.

6.3 Positie intermediair in het scenario Babyionië

De intermediair heeft in het scenario 'Babyionië' te maken met een begrensde samenleving waarin burgers en bedrijven een laag vertrouwen hebben in de overheid. De samenleving is begrensd, transparant en gericht op eigen belang. Burgers zijn zelfredzaam, hebben een kritische houding tegenover de overheid en bieden weerstand tegen overheidsingrijpen.

We zien in het scenario Babyionië dat de intermediair een bepalende positie inneemt. De intermediair treedt op als belangenbehartiger van de MKB'er richting de overheid. Belangrijk oorzaak hiervoor is het lage vertrouwen dat de overheid geniet bij burgers en bedrijven.



Bepalende positie, belangenbehartiger MKB

Babyionië is een samenleving waar weinig transparantie is. Veel dingen worden onder de deur doorgeschoven naar de overheid toe. Door op de een of andere manier daarin te kunnen bedienen, ontstaat er voor de intermediair een *nichemarkt* (een specifiek, afgebakend, bewerkbaar deel van de markt). Deze nichemarkten kennen minder concurrentie dan de hoofdmarkt. Sommige nichemarkten kennen zelfs maar één aanbieder.



Er ontstaat een nichemarkt voor intermediairs

Evenals bij het scenario Devoot verstevigen de intermediairs hun positie alleen wanneer zij als een blok opereren. Dit betekent dat intermediairs een (compleet) nieuwe positie verwerven. Voor de intermediair zou dit kunnen betekenen dat een *nieuw business model* opgesteld moet worden, want met de huidige bedrijfsstrategie kan hij wellicht niet langer in de vraag van zijn klanten voldoen.



Een nieuw business model is vereist

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



Koepelorganisaties vertegenwoordigen intermediairs

Op de korte termijn zullen de fusiemogelijkheden met andere koepels in kaart gebracht worden. *Strategische alliantie* is in dit scenario ook het sleutelwoord voor succes.

6.4 Positie intermediair in het scenario Java

De intermediair heeft in het scenario Java te maken met een onbegrensde samenleving waarin burgers en bedrijven een laag vertrouwen hebben in de overheid. Er zijn geen grenzen, alles is fluïde en gericht op samenwerking. Burgers zijn zelfredzaam, hebben een kritische houding tegenover de overheid en bieden weerstand tegen overheidsingrijpen.

De vertrouwensband tussen de intermediair en de MKB-er/klant is in het scenario Java van vitaal belang. De klantwaarde zit hem met name in het feit dat de intermediair kan zorgen voor zelfzekerheid en financiële risicoafdekking voor de klant. Ondanks dat bedrijven (en ook burgers) weinig vertrouwen hebben in de overheid, zullen zij toch met diezelfde overheid

'zaken' moeten doen, in ieder geval zullen zij met de overheid moeten communiceren. De ondernemer/burger heeft er echter geen vertrouwen in dat het goed gaat, en legt de verantwoordelijkheid voor de communicatie met de overheid bij de intermediair. De intermediair kan dit afdekken door een garantie te geven wanneer een burger of bedrijf met hem zaken doet, door borg te staan voor dat geld of die aangifte van de klant.



Intermediair zorgt voor zekerheid en risicoafdekking

Kijkende naar het klantvertrouwen, die zal heel groot zijn in de intermediair, althans groter dan het vertrouwen dat klanten hebben in de overheid. En in sommige gevallen zullen MKB-bedrijven ook geheel afhankelijk zijn van de intermediair voor de communicatie naar het juiste loket van de toch al zeer verdeelde overheid. Wat daarbij ook een belangrijke rol speelt is dat de intermediair over een betere marktkennis (hoe de markt in elkaar zit/werkt) beschikt dan de overheid.



Intermediair wijst klant naar juist loket

Communities van burgers en bedrijven gaan intermediairs inschakelen om de communicatie met de overheid te faciliteren. De intermediair treedt hierbij op in naam van (e)-communities van bedrijven en burgers.



Faciliteren e-contact met overheid

De *communication services providers* (bijvoorbeeld Portbase in de Rotterdamse haven en Cargonaut op Schiphol) richten zich primair op de logistiek van het elektronische berichtenverkeer. Hierbij kan gedacht worden aan de routing, archivering en tracking and tracing van berichten. De *business services providers* (bijvoorbeeld accountants, salarisverwerkers en administratiekantoren) geven advies over en verzorgen (bijvoorbeeld via de eigen geautomatiseerde administratie) het elektronische berichtenverkeer (bijvoorbeeld de elektronische belastingaangifte) voor hun klanten met de overheid.

Een diversiteit aan markten, oplossingen en open standaarden levert in het scenario Java advieskansen op voor de intermediair. Aan de andere kant kan het grote aantal (open) standaarden tot gevolg hebben dat bedrijven en intermediairs door de bomen het bos niet meer zien. Welke standaard is nu voor welke elektronische dienst het meest geëigend?



Onduidelijkheid over gebruik van standaarden

De koepelorganisaties van (groepen) intermediairs ontwikkelen zich van een overleg-/consultatiepartner naar een certificerende instantie. De klant heeft in toenemende mate behoefte aan zekerheid over met wie hij zaken doet. Om de klant aan zich te binden zal de intermediair *loyaliteitsincentives* hanteren (Bijvoorbeeld korting verlenen bij afname van meerdere pakketten van dienstverlening of *rewards* bij het aanbrengen van nieuwe klanten). Het gaat hier eigenlijk over een bepaald bonussysteem (AirMiles) om klanten te (blijven) binden.



Bonussysteem voor vaste klanten

Een andere actie zou kunnen zijn dat de intermediair een full service plus gaat aanbieden, dat het service pakket dus wordt uitgebreid. Hierbij zou gedacht kunnen worden aan *lock-in constructies*, waarbij klanten afhankelijk worden van de dienstverlening van de intermediair.

7 Resultaten enquête

Aanvullend op de scenario-ontwikkeling zijn de scenario's getoetst in een kwantitatieve enquêteronde bij individuele MKB-bedrijven.²² Hiermee is beoogd om te achterhalen wat voor hen, oftewel de klanten van de e-overheidsdiensten, de belangrijke implicaties van elk scenario zijn. Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen van de enquête weergegeven:

- De kernactiviteiten van de geënquêteerde bedrijven zijn erg divers van de verkoop van tweedehands servies tot het geven van financieel advies.
- Alle geënquêteerde bedrijven maken gebruik van een fiscale intermediair (accountant, administratiekantoor, belastingconsulent of een salarisverwerkend bureau) bij de afhandeling van het elektronisch berichtenverkeer met de overheid. Het aandeel van de accountant is hierbij het grootst (genoemd door de helft van de respondenten).
- De meeste geënquêteerde bedrijven hebben aangegeven slechts 1 keer per jaar een intermediair in te schakelen bij de afhandeling van het elektronisch berichtenverkeer met de overheid.
- De geënquêteerde bedrijven hebben aangegeven alleen elektronische belastingaangiften en de financiële administratie/ boekhouding uit te besteden aan een intermediair. Het gaat hier om werkzaamheden die hoofdzakelijk tot de core business behoren van financiële intermediairs.
- Expertise/kwaliteitsverbetering (benutten van de specialistische kennis van de intermediair) is de belangrijkste reden voor de meeste geënquêteerde bedrijven om een intermediair in te schakelen bij de afhandeling van het elektronisch berichtenverkeer met de overheid.
- Elk scenario kent voor de geënquêteerde bedrijven zowel belangrijke voor- als nadelen. We zien dat de respondenten veelal voor- en nadelen hebben genoemd die niet alleen voor hen als ondernemer gelden, maar veelal verder strekken (voor de totale maatschappij als zodanig gelden).
- Als gekeken wordt naar de reacties van de geënquêteerde bedrijven op alle vier scenario's dan valt op dat de respondenten aan de ene kant het prettig vinden dat burgers en bedrijven minder afhankelijk zijn van de overheid (zelfredzaamheid biedt kansen), maar dat aan de andere kant enige sturing (regie) vanuit de overheid wel als belangrijk/noodzakelijk wordt geacht om willekeur, ongelijkheid en 'uitwassen' in de samenleving te voorkomen.
- Als vervolgens over de scenario's heen wordt gekeken, dan komt naar voren dat volgens de geënquêteerde bedrijven de rol van intermediairs in het scenario Babylonië het meest belangrijk is en in het scenario Devoot juist het minst belangrijk.
- Snel en zekerheid bieden voor bedrijven, realiseren van kosten- en tijdsbesparing voor bedrijven, en het nakomen van wettelijke verplichtingen voor bedrijven zijn volgens de geënquêteerde bedrijven de belangrijkste rollen voor de intermediair.

²² Via verschillende kanalen (discussiefora, nieuwsbrieven, mail etc.) van (koepels van) intermediairs is ook een enquête uitgezet onder intermediaire dienstverleners. Aangezien slechts 1 fiscaal intermediair oproep heeft gegeven aan het verzoek, zullen geen resultaten van de enquête onder intermediairs worden besproken.

- Het scenario Java is door de geënquêteerde bedrijven het vaakst genoemd als het minst wenselijke scenario. De scenario's Esperanto en Babylonië zijn het vaakst genoemd als meest wenselijk scenario.

Aangezien de respons op de enquête laag is, kunnen geen harde conclusies geformuleerd worden naar aanleiding van de resultaten van de enquête. De lage respons brengt ook met zich mee dat de resultaten van de enquête niet representatief zijn voor de gehele onderzoekspopulatie: alle MKB-bedrijven in Nederland.

Een uitgebreide verantwoording en bespreking van de resultaten van de enquête vindt u in bijlage 5.

8 Conclusies en discussie

In dit hoofdstuk worden op basis van desk research en de resultaten van de workshops conclusies getrokken. De conclusies zijn ingedeeld naar onderzoeksvraag.

8.1 Conclusies

Welke typen intermediaire dienstverlening voor bedrijven met betrekking tot (elektronische) overheidsprocessen kunnen worden onderscheiden?

Binnen dit onderzoek verstaan we onder intermediairs (rechts)personen die een bijdrage leveren aan de afhandeling van (e-)overheidsdiensten voor burgers en bedrijven, voortvloeiend uit bepaalde rechten en plichten van burgers en bedrijven jegens de overheid, en die hiervoor een vergoeding ontvangen.

Intermediairs kunnen naar verschillende kenmerken worden onderscheiden. Veel contact tussen overheidsorganisaties en bedrijven heeft betrekking op elektronisch berichtenverkeer. Binnen dit onderzoek is, op basis van de inzichten van Arendsen (2008), een onderscheid gemaakt in twee typen intermediaire dienstverleners voor bedrijven met betrekking tot overheidsprocessen, namelijk: *communication services providers* en *business services providers*.

De *communication services providers* zijn primair gericht op de logistiek van het elektronisch berichtenverkeer. Hierbij kan gedacht worden aan de routing, archivering en tracking and tracing van berichten. Het gaat hier veelal om (EDI) knooppunten voor de gegevenslogistiek binnen een sector, zoals in Nederland Ennovation in de binnenvaart, InterCommIT, Cargonaut op Schiphol, Portbase (Portinfolink) in de Rotterdamse haven en ZET solutions (Agroportal) binnen de landbouwsector. In het kader van deze logistieke berichtendiensten leveren zij netwerkdiensten als beschikbaarheid, beveiliging en bandbreedte. Een deel van hun toegevoegde waarde bestaat uit de ontkoppeling tussen verschillende (technische) standaarden.

De *business service providers* bestaan allereerst uit de traditionele intermediairs voor de uitbesteding van administratieve taken, zoals de accountant, het administratiekantoor en de belastingconsulent. In een aantal gevallen verzorgen zij ook het aan de werkzaamheden gerelateerde elektronische berichtenverkeer voor hun klanten (bijvoorbeeld elektronische aangiften) via de eigen geautomatiseerde administratie. Daarnaast bestaat er een groep grote service providers zoals salarisverwerkende bureaus of clearing houses voor elektronisch factureren die een groot aantal Business to Government e-diensten voor hun rekening nemen. Deze bedrijven leveren meestal een integrale dienstverlening, inclusief communicatiediensten.

In de praktijk ontstaan er meer en meer samenwerkingsrelaties tussen de beide typen intermediairs en tussen hen en leveranciers van hard en softwaresystemen. Deze zogenaamde *application service providers* zorgen er voor dat standaarden beschikbaar komen in operationele ICT-voorzieningen.

De onderscheidende bekwaamheden van de intermediair concentreren zich met name rond:

- *Afstemmen van vraag en aanbod*: het overbruggen van de kloof tussen de wensen en eisen van de klant en de aanbieder van de diensten.
- *Verwerken van informatie*: verwerken, aggregeren en verspreiden van gegevens.
- *Genereren van vertrouwen*: het waarborgen van de verantwoording bij besluiten en het waarborgen van de onafhankelijkheid binnen intermediaire relaties.
- *Interoperabiliteit*: het voorzien in een institutionele infrastructuur die gegevensuitwisseling tussen bedrijven en overheidsorganisaties mogelijk maakt.

Intermediaire partijen kunnen op verschillende manieren in het dienstverleningskanaal ingezet worden. Binnen dit onderzoek is hierbij (in navolging van Klievink, 2008) gekozen voor de onderverdeling in een drietal strategieën:

- het *dis-intermediëren van schakels*: het uitschakelen van tussenschakels in het dienstverleningskanaal.
- het *(re-)intermediëren van schakels*: een tegenovergestelde aanpak van dis-intermediatie, oftewel het her-configureren van een dienstverleningskanaal door middel van intermediatie.
- het gebruik van *sociale intermediairs*: de meest alledaagse vorm van intermediatie (bijvoorbeeld een oude buurvrouw helpen met het interpreteren van een brief over haar AOW en het assisteren met de elektronische belastingaangifte).

Welke nieuwe intermediaire dienstverlening voor bedrijven met betrekking tot (elektronische) overheidsprocessen ontwikkelt zich, wat is daarvan de oorzaak, en wat zijn daarvan consequenties voor de intermediaire paradox?

Verdwijnen van traditionele intermediaire partijen

Lange tijd zijn intermediaire 'hubs' dominante partijen geweest bij het inrichten van elektronisch berichtenverkeer. Door de komst van meer open netwerken verandert dit. De verdere digitalisering van de relatie met overheidsorganisaties vormt voor veel kleinere intermediaire organisaties een bedreiging. Net als dit voor veel kleinere individuele bedrijven geldt, belemmert een matige IT-volwassenheid hen bij het boeken van efficiëncyvoordelen. Een langdurige prijsconcurrentie zal in dit geval leiden tot een shake out onder traditionele bedrijfjes. Dit is mogelijk onbedoeld effect van de voortschrijdende overheidsautomatisering, maar heeft in dat geval wel een direct gevolg op de hoogte van de administratieve lasten.

Lagere transactiekosten kunnen de positie van veel intermediairs onder druk zetten. Internet verlaagt de transactiekosten van de markt. Hiermee verdwijnt voor intermediairs een deel van het voordeel dat ze de klant kunnen bieden. Klanten kunnen immers op Internet veel eenvoudiger zelf de benodigde informatie inwinnen. Daarvoor hebben ze de intermediair niet altijd meer nodig. Inmiddels is veel informatie eenvoudig via Internet verkrijgbaar. Ook ten aanzien van (e-)overheidsdiensten voor bedrijven (en burgers) geldt een vergelijkbare situatie. Immers veel overheidsinformatie is vandaag de dag elektronisch beschikbaar. Op deze wijze kunnen bedrijven en burgers op een gemakkelijke en goedkope wijze informatie verkrijgen over uiteenlopende overheidszaken. Ook kunnen steeds meer e-overheidsdiensten eenvoudig elektronisch worden afgehandeld. Dit kan tot

gevolg hebben dat veel bedrijven er voor kiezen om zelf hun berichtenverkeer met de overheid vorm te geven, in plaats van via een intermediair. Bij deze afweging spelen efficiencyvoordelen een doorslaggevende rol.

Intermediairs als afzonderlijk kanaal voor (e-)overheidsdiensten

Verschillenden zijn van mening dat intermediairs binnen een te ontwikkelen 'meer kanalen strategie' (Multi Channeling) als een afzonderlijk kanaal voor overheidsdiensten kunnen worden gepositioneerd. Hierbij gaat het er om generieke voorzieningen als authenticatie en berichtenverkeer uit te besteden. Een groot deel van de e-overheidstransacties kunnen dan gebaseerd zijn op de basisregistraties. De overheid houdt deze in eigen huis, mede opgrond van de beveiliging van de gegevens en omdat de betrouwbaarheid van die data cruciaal is.

Intermediaire paradox

Intermediairs leven van de administratieve lasten en zijn zij tegelijkertijd onmisbare schakels bij de reductie ervan. Met de reductie van administratieve lasten snijden zij in eigen vlees. Enerzijds zijn deze intermediairs beter dan de meeste individuele bedrijven in staat besparingen te realiseren door toepassingen van ICT hulpmiddelen. Zij verzorgen in veel gevallen het feitelijke berichtenverkeer met de overheid, kunnen profiteren van schaalvoordelen en van het feit dat gegevensverwerking in veel gevallen hun primaire proces en deskundigheid is. Anderzijds is echter pas sprake van administratieve lastenverlichting voor individuele bedrijven indien intermediaire dienstverleners deze efficiencyvoordelen aan hun klanten doorgeven in de vorm van bijvoorbeeld prijsverlagingen.

Welke scenario's zijn denkbaar voor de rol van intermediaire dienstverleners met betrekking tot de levering van elektronische overheidsdiensten aan bedrijven in 2015?

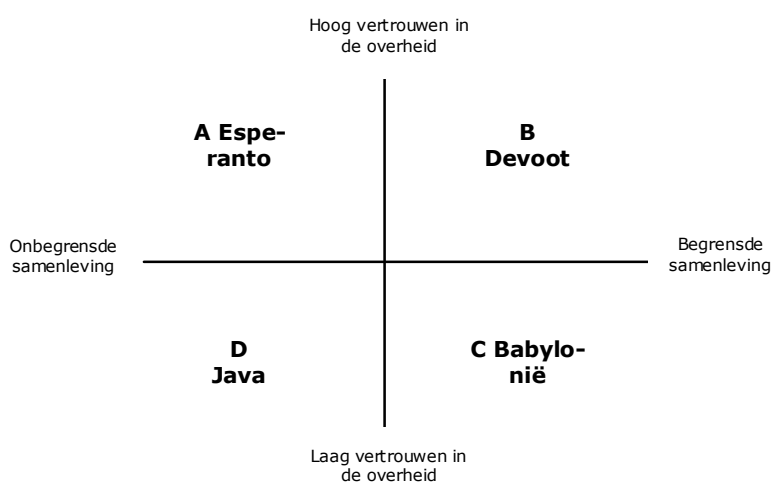
Samen met vertegenwoordigers vanuit de overheid, (koepels van) intermediaire dienstverleners, universiteiten en kennisinstellingen zijn een viertal scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven ontwikkeld. De vier scenario's schetsen mogelijke samenlevingen in 2015 en de plaats van de intermediair daar binnen.

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

- Verticale scenario-as – *vertrouwen in de overheid* – (hoog of laag). De mate waarin de maatschappij (dit zijn zowel burgers als bedrijven) vertrouwen hebben in overheidsorganisaties (zoals gemeenten, provincies, uitkeringsinstanties, etc.) en in de politiek. Mensen vertrouwen erop dat de overheid integer handelt en het beste met hen voor heeft.
- Horizontale scenario-as – *inrichting van de samenleving* – (begrensd versus onbegrensd). De wijze waarop mensen (als privé persoon, ondernemer of in organisatie/groepsverband) op basis van rationeel-economische motieven al dan niet kiezen voor standaard oplossingen, standaarden of een uniforme werkaanpak. Enerzijds bestaat in de 'begrensd samenleving' de hang naar eenduidigheid en kostenefficiëntie. De prijs die daarvoor wordt betaald is een zekere saaiheid, keuzebeperving en een 'one size fits all' mentaliteit. Anderzijds is in de 'onbegrensd samenleving' de invloed van rationeel-economische overwegingen (als stuwende

kracht) minder geldend, omdat bijvoorbeeld persoonlijke motieven om zich te onderscheiden in economische keuzes belangrijker worden geacht dan een lage prijs. Mensen geven uiting aan wat zij zelf belangrijk vinden en zijn bereid om daarvoor ook een hogere prijs te betalen.

Op basis van de twee scenario-assen zijn vier scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven ontwikkeld, te weten: Esperanto, Devoot, Babyloñië en Java.



Scenario A – Esperanto

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

Scenario B – Devoot

Het scenario Devoot schetst een begrensde samenleving die gericht is op eigen belang. Transparantie wordt als gemeengoed beschouwd. Burgers en bedrijven zijn volgzzaam en tegelijkertijd ook afhankelijk van de overheid. Burgers hebben een hoog vertrouwen in de overheid. Hierdoor is er niet langer behoefte aan een ombudsman. De overheid is als werkgever erg in trek en heeft geen enkele moeite om haar vacatures te vervullen. Daar staat tegenover dat de marktpartijen aan vertrouwen juist hebben

ingeboet. Als gevolg van de kredietcrisis hebben private marktpartijen hun 'machtspositie' verloren. Daarnaast worden veel bedrijven geconfronteerd met de negatieve gevolgen van het opheffen van handelsbelemmerende maatregelen door de Europese Unie in 2013. De behoefte van de maatschappij aan regulering en overheidsingrijpen is sterk toegenomen. De Nederlandse samenleving is sterk vergrijsd. Dit heeft allerlei consequenties, met name voor de bekostiging en instandhouding van ons sociale- en zorgstelsel, de oudedagsvoorziening en woonbehoefte. Er is veel draagvlak voor beleid om te komen tot een duurzame samenleving. De overheid besluit met de inkomsten van de succesvolle verkoop van genationaliseerde banken tot de aanleg van een windpark in de Noordzee. Net als de economie is ook de technologische ontwikkeling sterk toegenomen. De Nederlandse overheid en de Europese Commissie zetten steeds meer in op een verdere digitalisering van de maatschappij. Burgers vragen om meer blauw op straat. Zij voelen zich steeds vaker onveilig in hun eigen woonomgeving.

Scenario C - Babylonië

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

Scenario D - Java

Het scenario Java schetst een samenleving waarin er sprake is van een moreel failliet van de overheid, ingegeven door een omvangrijk corruptieschandaal in 2009 en de daarop volgende val van het kabinet Balkende IV in 2010. Er is sprake van nepotisme, vriendjespolitiek. De economische motor is volledig tot stilstand gekomen. Er is totaal geen besluitvorming meer. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er sprake is van een compleet wantrouwen van de burger in de overheid. De burgers hebben eigenlijk alleen nog vertrouwen in zichzelf. De arbeidsmobiliteit is internationaal sterk toegenomen. Buitenlandse werknemers zijn inmiddels een vertrouwd verschijnsel geworden in de Nederlandse samenleving. Verschillende ICT-toepassingen stellen de burgers in staat om zich op een andere wijze te mobiliseren en/of te organiseren. Er ontstaan steeds meer e-communities, die de nieuwe zuilen van de maatschappij vormen. Door het slechte economische klimaat wordt een groot beroep gedaan op de zelfredzaamheid van de burgers, zowel in de privé- als werksfeer. De maatschappij is op zoek naar innovatie om tot een duurzame samenleving te komen. Zonne-

energie neemt een grote vlucht. Er is sprake van een terugtrekkende overheid. De overheid concentreert zich nog slechts op een aantal fundamentele thema's (veiligheid en defensie). Stukken van de overheid worden overgenomen door de markt. Taken die eerst bij de overheid lagen, maar waar de maatschappij (burgers en bedrijven) geen vertrouwen in heeft dat de overheid deze uitvoert, gaan burgers en bedrijven zelf voor hun rekening nemen.

Wat zijn mogelijke consequenties van elk scenario voor de rol en positie van intermediaire dienstverleners met betrekking tot de levering van elektronische overheidsdiensten aan bedrijven?

Scenario A – Esperanto

De intermediair heeft in het scenario Esperanto te maken met een onbegrensde samenleving waar burgers en bedrijven een hoog vertrouwen hebben in de overheid. Er zijn geen grenzen, alles is fluïde en gericht op samenwerking. De burgers en bedrijven zijn volgzaam en tegelijkertijd ook afhankelijk van de overheid. De intermediair heeft de neiging om de relatie met de overheid verder te intensiveren. Hij kruipt als het ware dichterbij naar de overheid toe. Op deze wijze wil de intermediair zijn bestaansrecht veiligstellen. De vertrouwensband met de MKB-er/klant is er nog wel, maar de relatie met de overheden is versterkt en heeft een zakelijk karakter. De intermediair realiseert vooral voor de overheid een substantiële kostenbesparing door als 'co-producent' van elektronische overheidsdiensten op te treden. Dit geldt zowel voor het ontwerp, de bouw, de introductie als het onderhoud van de specifieke diensten. Op grond van hun informatie- en netwerkpositie zijn intermediairs goed in staat om de dienstverlening van de overheid op maat aan te bieden. Hierdoor bieden zij de mogelijkheid om de kosten van overheidsdiensten te verlagen. Intermediairs gaan samenwerkingsverbanden aan met verschillende overheden. De intermediair heeft een adviserende (meedenkende) rol bij de vormgeving en introductie van standaarden. Omdat de wereld bestaat uit veel wisselende samenwerkingsverbanden, is het bedrijf van de intermediair zelf degene die zich waarschijnlijk toch wel op één of andere manier probeert te specialiseren, vormen van vergelijkbare groepen gaat zoeken. Er is behoefte aan een sterke(re) band met 'de koepel' om de markt te beheersen.

Scenario B - Devoot

In het scenario Devoot heeft de intermediair te maken met een begrensd samenleving waar burgers en bedrijven een hoog vertrouwen hebben in de overheid. De samenleving is begrensd, transparant en gericht op eigen belang. De burgers en bedrijven zijn volgzaam en tegelijkertijd ook afhankelijk van de overheid. Klantvertrouwen is belangrijk in het scenario devoot. Marktpartijen hebben gefaald, die zijn niet meer betrouwbaar. De netwerkpositie van de intermediair, de relatie met de klant, de overheid en met andere marktpartijen, wordt slechter. In ieder geval moeizamer. De intermediair zal ook veel minder snel een gesprekspartner zijn voor de overheid. De overheid kan namelijk zelf ook de markten gaan bedienen. Waarom zou zij met intermediairs om tafel gaan zitten? Dat kost tijd, en zij kan het ook heel goed zelf regelen. Bij de intermediairs ligt daarom de uitdaging dit vertrouwen te overtreffen zodat de MKB-ers/klanten de overheid dwingen met specifieke intermediaire groepen samen te werken. De focus voor de intermediair ligt in dit scenario vooral op het aangaan van convenanten door de belangengroepen van intermediairs met de verschillende overheden. De uitvoerende intermediairs worden dan gezien als verlengstukken van de overheid die moeilijk onder deze situatie uitkomt. De koepelorganisaties van (groepen) intermediairs ontwikkelen zich van over-

leg-/consultatiepartner naar onderhandelingspartij/vertegenwoordiger van groepen intermediairs (CAO-achtige onderhandelingen). Intermediairs verstevigen hun positie door als 'blok' te opereren. Strategische alliantie (samenwerken aan een strategisch doel) is het sleutelwoord voor succes.

Scenario C - Babylonië

De intermediair heeft in het scenario Babylonië te maken met een begrensde samenleving waarin burgers en bedrijven een laag vertrouwen hebben in de overheid. Burgers zijn zelfredzaam, hebben een kritische houding tegenover de overheid en bieden weerstand tegen overheidsingrijpen. De intermediair neemt in het scenario een bepalende positie in en treedt op als belangenbehartiger van de MKB'er richting de overheid. Er ontstaat voor de intermediair een nichemarkt (een specifiek, afgebakend, bewerkbaar deel van de markt) voor e-overheidsdiensten (voor bedrijven). Deze nichemarkten kennen minder concurrentie dan de hoofdmarkt. Sommige nichemarkten kennen zelfs maar één aanbieder. De intermediairs verstevigen hun positie door als blok te opereren. Dit betekent dat intermediairs een compleet nieuwe positie verwerven. Voor intermediairs kan dit tot gevolg hebben dat een nieuw business model opgesteld moet worden om aan de vraag van de klanten te kunnen voldoen. De koepelorganisaties van (groepen) intermediairs ontwikkelen zich van overleg-/consultatiepartner naar onderhandelingspartij als vertegenwoordiger van groepen intermediairs in onderhandeling met andere marktgroeperingen. Op de korte termijn zullen fusiemogelijkheden met andere koepels in kaart gebracht worden, strategische alliantie is ook in dit scenario het sleutelwoord voor succes.

Scenario D - Java

De intermediair heeft in het scenario Java te maken met een onbegrensde samenleving waarin burgers en bedrijven een laag vertrouwen hebben in de overheid. Er zijn geen grenzen, alles is fluïde en gericht op samenwerking. Burgers zijn zelfredzaam, hebben een kritische houding tegenover de overheid en bieden weerstand tegen overheidsingrijpen. De vertrouwensband tussen intermediair en de MKB'er/klant is in het scenario Java van vitaal belang. De klantwaarde zit hem met name in het feit dat de intermediair kan zorgen voor zekerheid en een financiële risicoafdekking voor de klant. Bedrijven (en burgers) hebben weinig vertrouwen in de overheid en leggen de verantwoordelijkheid voor de communicatie met de overheid neer bij de intermediair. De klassieke verzuiling is er niet meer, de samenleving bestaat uit verschillende (e-)communities, die veel sneller uit elkaar vallen en weer nieuwe groepen/verbanden vormen. Door een gerichte doelgroepbenadering en e-communities aan zich te binden probeert de intermediair op deze ontwikkeling te anticiperen. Een diversiteit aan markten, oplossingen en open standaarden levert advieskansen op voor de intermediair. De koepelorganisaties van (groepen) intermediairs ontwikkelen zich van een overleg-/consultatiepartner naar een certificerende instantie. De klant heeft behoefte aan zekerheid over met wie hij zaken doet. Om de klant aan zich te (blijven) binden zal de intermediair korting kunnen geven bij afname van meerdere pakketten van dienstverlening of *rewards* bij het aanbrenge van nieuwe klanten.

8.2 Discussie

Welke mogelijke toekomstige rol is voor intermediaire dienstverleners in Nederland weggelegd met betrekking tot de verdere vormgeving van de elektronische overheid?

Het scenario-onderzoek heeft aangetoond dat de rol en positie van de intermediair in elk scenario anders is. Wel komt naar voren dat bij drie van de vier scenario's voor de intermediair een (belangrijke) rol is weggelegd bij de verdere doorontwikkeling van de elektronische overheid. Met name als het gaat om het voorzien in een infrastructuur die gegevensuitwisseling tussen bedrijven en overheidsorganisaties mogelijk maakt. Voor veel individuele bedrijven zijn intermediaire organisaties in feite al het communicatiekanaal met de overheid. De toegevoegde waarde wordt geleverd door middel van communicatiediensten, zoals bijvoorbeeld de routing, archivering en tracking en tracing van berichten of via de zakelijke dienstverlening, zoals de ontkoppeling van processen en gegevensformaten van verschillende organisaties.

Vervolgens is uit de casestudie van de elektronische belastingaangiften (paragraaf 2.6) naar voren gekomen dat bedrijven liever kiezen voor de 'veilige haven' van een commerciële, marktgerichte relatie met een intermediaire dienstverlener, dan dat zij er op vertrouwen voordelen te kunnen realiseren binnen een elektronische hiërarchische relatie met overheidsorganisaties. Met name de wettelijke verplichtstelling van elektronisch aangiften heeft een belangrijke invloed op de toename van de uitbesteding aan een intermediair. De loonaangifte en in mindere mate de aangifte omzetbelasting en inkomstenbelasting vertonen in de periode na de verplichtstelling een stijging van het uitbestedingspercentage. De casestudie laat uitbestedingspercentages zien die oplopen tot 90%.

Op basis van de resultaten van het scenario-onderzoek en de casestudie van de elektronische belastingaangiften lijkt het gerechtvaardigd om te stellen dat in een e-government context (*re-*)*intermediatie* waarschijnlijker is dan *dis-intermediatie*. Beide studies laten belangrijke signalen in die richting zien. Zoals in hoofdstuk 2 al is aangegeven is het vrijwel ondenkbaar dat intermediairs volledig zullen verdwijnen. Hierbij speelt de (onvermijdelijke) complexiteit van wet- en regelgeving of die van technologie een belangrijke rol. Veroorzaakt door de complexiteit, de omvang en de diversiteit van informatieverplichtingen kiezen veel bedrijven ervoor deze rapportage van gegevens aan overheidsorganisaties uit te besteden aan een intermediair. Hierdoor wordt een markt gecreëerd en ondersteund voor 'administratieve lasten' diensten. Met andere woorden: informatieverplichtingen zijn een last voor veel individuele bedrijven, maar leveren werk op voor intermediaire dienstverleners. Dit duidt op een positieve toekomst voor intermediaire dienstverleners aangaande hun rol en positie bij de doorontwikkeling van de elektronische overheid.

Overigens hoeven *dis-intermediatie* en *re-intermediatie* niet met elkaar te conflicteren. Volgens Janssen en Klievink (2008: 7) kunnen beide strategieën een bijdrage leveren aan de elektronische overheid. *Dis-intermediatie* is wellicht nodig om van traditionele kanalen af te wijken en om hiermee kosten te besparen, terwijl *re-intermediatie* zou moeten resulteren in een nieuw 'low-costs channel' dat bijdraagt aan een vraaggestuurde overheidsdienstverlening. De intermediair kan voorzien in een

nieuw kanaal voor de relatie tussen burgers en bedrijven met de overheid, zonder bestaande relaties/kanalen te vervangen.

Verschillende overheidsorganisaties worstelen momenteel met de vraag hoe zij hun *Multi Channel Strategie* kunnen vormgeven en implementeren. Voor beleidsmakers presenteert dit onderzoek argumenten waarom intermediaire dienstverleners onderdeel kunnen zijn van een dergelijke strategie. De meerderheid van de MKB-bedrijven besteden (een deel van) hun administratieve taken uit aan een intermediair, waaronder hun directe contact met de (elektronische) overheid. De casestudie van de elektronische belastingaangiften laat zien dat een verdere ontwikkeling (uitbreiding) van elektronische overheidsdiensten dit proces waarschijnlijk verder zal stimuleren. Daarmee wordt de positie van de intermediair in beleidsdiscussies over bijvoorbeeld de reductie van administratieve lasten versterkt.

De belangrijkste strategische keuze is op intermediairs een verlengstuk van de overheid moeten worden (*government commissioned intermediaries*) of van hun klanten (*customer commissioned intermediaries*). Op dit moment zijn intermediaire dienstverleners (in hun zelfopvatting en die van hun klanten) vooral een verlengstuk van de overheid geworden, en waarvan de overheid sterk afhankelijk geworden is. De vraag is of dit expliciet gemaakt moet worden en versterkt, of juist niet. Moet bijvoorbeeld de Belastingdienst steeds meer intermediairs gaan aansturen, of moet zij zich volledig inzetten voor een verbetering van de directe relatie met burgers en bedrijven (bijvoorbeeld via Persoonlijke Internet Portalen)?

Ook hier geldt dat het ene het andere natuurlijk niet uit hoeft te sluiten. Een intermediair kan zowel een verlengstuk van een burger of bedrijf zijn als in opdracht van de overheid diensten leveren (*co-producent van e-overheidsdiensten*). Bij de tweede variant zijn afspraken tussen intermediairs en de overheid belangrijk. Wie is verantwoordelijk voor de vormgeving en levering van de e-overheidsdiensten? En wie is uiteindelijk verantwoordelijk als het mis gaat? De uitvoering uit handen geven is door de overheid wel te doen, maar de regie en aansturing ook overlaten aan intermediairs is natuurlijk een heel ander verhaal. Intermediairs kunnen de ontwikkeling en introductie op zich nemen. Echter de kaders waarbinnen dit kan en de controle op de uitvoering zal toch tot de taken van de overheid moeten behoren, was het alleen maar om de onafhankelijkheid, de zorgvuldigheid en het kwaliteitsniveau van overheidsdiensten te waarborgen.

In een aantal gevallen zal wet- en regelgeving een bepaalde complexiteit met zich meebrengen. De vraag is of de overheid moet streven naar het verminderen van deze complexiteit door bijvoorbeeld vereenvoudiging van de bron (wetgeving) en/of van de gebruikte middelen (applicaties), en op deze manier de rol van de intermediair terugbrengen. Of moet de overheid dit onhaalbaar achten (vanwege een onvermijdbare complexiteit van wet- en regelgeving) en daarom bewust intermediairs meer de ruimte geven?

Het sterven om te komen tot een vermindering van de complexiteit van wet- en regelgeving is natuurlijk een goed en nobel streven van de overheid. Maar in een aantal gevallen moeten we ook wel zo realistisch zijn dat een bepaalde complexiteit onvermijdelijk is. In dergelijke gevallen kan de overheid gebruik maken van de diensten van een intermediair om een bijdrage te leveren aan het wegnemen van deze complexiteit, of in ieder geval adequaat hierop te anticiperen. De wijze waarop dit zou kunnen, is afhankelijk van de betreffende wet- of regelgeving en de complexiteit hier-

van. Dit zal dus per wetgevingsdomein, dienst of sector kunnen verschillen. Wel is het zo dat op elk van deze terreinen expertise bij intermediaire dienstverleners aanwezig is. Bestaande intermediairs (zoals bijvoorbeeld accountants) maken al gebruik maken van hun expertise om regels en procedures uit te sluiten die niet van toepassing zijn op de financiële zaken van bepaalde klanten. Ze zijn experts rond de overheid en daarmee samenhangende wetgeving geworden. Daarnaast zijn intermediairs proactief op zoek naar betere resultaten, gebaseerd op het besef van de huidige en de veranderende omgeving, bijvoorbeeld nieuwe wet- en regelgeving en de daarmee samenhangende complexiteit.

8.3 Reflectie

De resultaten van het onderzoek geven overheidsinstellingen en intermediaire dienstverleners inzicht in de wijze waarop intermediairs ingezet kunnen worden bij de vormgeving, introductie en afhandeling van e-overheidsdiensten voor bedrijven. Op een aantal punten biedt het onderzoek ook concrete aanknopingspunten om de (elektronische) overheidsdienstverlening aan bedrijven te verbeteren (zie hoofdstuk 9).

Een belangrijke implicatie van het onderzoek is de lage respons op de enquête onder bedrijven. Slechts 12 bedrijven hebben (naar herhaalde oproep) uiteindelijk de enquête ingevuld. De lage respons brengt ook met zich mee dat de resultaten van de enquête niet representatief zijn voor de gehele onderzoekspopulatie: alle MKB-bedrijven in Nederland. Hierdoor kunnen op basis van de resultaten van de enquête geen conclusies worden getrokken. Wat de reden is voor deze lage respons is bij ons niet bekend. Er is namelijk niet aan de respondenten gevraagd waarom men niet wil deelnemen aan het onderzoek. Het aspect 'invultijd van de enquête' lijkt echter niet doorslaggevend. De gemiddelde tijd voor het invullen van de enquête bedroeg namelijk nog geen 10 minuten. Mogelijke verklaringen zouden kunnen zijn dat het gros van de ondernemers het (te) moeilijk vindt om de situatie die in de scenario's beschreven is naar hun eigen situatie te vertalen (consequenties van elk scenario voor hen in te schatten); niet of slechts in beperkte mate gebruik maken van de diensten van intermediairs en daarom het onderzoek voor hen niet relevant vinden; of bij voorbaat geen interesse voor deelname te hebben (onderzoeksmoe?).

Een andere implicatie betreft de achtergrond van de workshopdeelnemers. Er is gestreefd naar een gemêleerd gezelschap van vertegenwoordigers namens de overheid, intermediaire organisaties en (koepels van) bedrijven. Laatstgenoemde groep vertegenwoordigers was echter bij de workshops niet expliciet vertegenwoordigd. Er zijn verschillende (koepels van) bedrijven aangeschreven om deel te nemen aan de workshop, een aantal van hen heeft in eerste instantie ook aangegeven deel te nemen, maar hebben (om verschillende redenen) uiteindelijk afgezien van deelnamen. Desalniettemin zijn de rol en positie van bedrijven in elk scenario wel duidelijk besproken met de workshopdeelnemers. In elk scenario's is de rol en positie van bedrijven ook kort geschetst.

Een derde implicatie heeft betrekking op de keuze van het type scenario onderzoek. De scenario's die in dit rapport zijn uitgewerkt, kunnen getypeerd worden als *exploratieve scenario's*. Het zijn scenario's die uitgaan van mogelijke toekomstige onzekerheden en impact aangaande de rol van intermediairs bij de doorontwikkeling van de elektronische overheid. Was

de keuze voor exploratieve scenario's voor dit onderzoek verstandig? De scenario's hadden bijvoorbeeld ook tot stand kunnen komen door feiten en bewezen aannames uit het verleden als uitgangspunt te nemen (extrapolerende scenario's) of een bepaalde (normatieve) wens/doel (bijvoorbeeld intermediairs als afzonderlijk kanaal voor e-overheidsdiensten) als uitgangspunt te nemen (normatieve scenario's). Of de keuze voor een ander type scenario verstandig zou zijn valt echter te bezien. Aangezien bij ons onderzoek er voor gekozen is om alle mogelijke opties/toekomstbeelden open te laten en 'los te komen' van trends die in het verleden een rol hebben gespeeld, is bewust gekozen voor exploratieve scenario's.

Ten slotte is het belangrijk om te melden dat scenario's niet de pretentie hebben om volledig de toekomst te voorspellen. De techniek vergemakkelijkt de ontwikkeling van beelden van de onvoorspelbare toekomst te voorspellen, door het identificeren van aanvullende en/of contrasterende alternatieven. Scenario's zijn neutraal: zij zijn noch goed noch slecht. De werkelijke toekomst voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven is waarschijnlijk een combinatie van ontwikkelingen die geschetst zijn in de vier scenario's.

9 Strategische handelingsopties

"Toekomstscenario's zijn geen doel op zich, maar hebben implicaties voor acties, keuzes en beleid." – Van der Duin en Huijboom (2008: 7)

Alle vier de scenario's beschrijven een samenhangende en consistente set van visies op een mogelijke toekomstige rol en positie van intermediairs bij de verdere doorontwikkeling van de elektronische overheid. Voor de intermediair en de overheid heeft elk van de scenario's belangrijke consequenties. De toekomst zal waarschijnlijk een combinatie zijn van verschillende elementen van de vier scenario's (vgl. Bicking et al., 2006).

In dit hoofdstuk worden op basis van de scenario's een aantal strategische handelingsopties aangereikt. Deze hebben zowel betrekking op e-overheidsdiensten (voor) bedrijven in het algemeen als de toekomstige rol en positie van intermediaire dienstverleners bij de vormgeving, de introductie en de levering van elektronische overheidsdiensten voor bedrijven. We beantwoorden hiermee de laatste onderzoeksvraag: **hoe kunnen verschillende overheden en intermediaire dienstverleners het beste inspelen op de mogelijke consequenties van elk scenario?**

Het is niet nodig om voor elk overheidsorganisatie en intermediaire dienstverlener afzonderlijk concrete aanbevelingen te doen over hoe het beste op elk scenario geanticipeerd kan worden. Iedere organisatie kan dit in principe ook het beste voor zichzelf bepalen op basis van het eigen bedrijfsconcept.

Op basis van het onderzoek kunnen echter wel strategische handelingsopties worden aangereikt over hoe overheidsorganisaties en intermediaire dienstverleners in het algemeen het 'vervolgproces' zouden kunnen inrichten.²³

9.1 Algemene strategische handelingsopties

De overheid moet adequaat anticiperen op ontwikkelingen rond de elektronische overheid

Zorg als overheid ervoor dat in een vroeg stadium inspeelt wordt op ontwikkelingen in de markt. Ontwikkel e-overheidsdiensten ook vooral in samspraak met de markt: zowel afnemers van de diensten (bedrijven) als potentiële uitvoerders van het vormgeven van de elektronische dienstverlening (marktpartijen/intermediairs).

Om gericht te kunnen anticiperen op ontwikkelingen is het belangrijk dat de overheid op elk moment weet waar zij zich bevindt op beide scenario's. Hierbij is een goede continue omgevingsanalyse belangrijk: waar staan we als overheid op dit moment, waar willen we naar toe, en hoe kunnen we daar vervolgens terecht komen? Als het ware een *continue monitor voor e-overheidsdiensten*.

²³ Bij het formuleren van de strategische handelingsopties is in belangrijke mate gebruik gemaakt van de input van de workshopdeelnemers. Aan hen is gevraagd welke adviezen zij aan de overheid en/of intermediaire dienstverleners zouden geven ten aanzien van de verdere ontwikkeling van e-overheidsdiensten (voor bedrijven) en de inzet van intermediaire dienstverleners daarbij. De focus lag hierbij vooral op de levering van e-overheidsdiensten voor bedrijven.

Ook voor de intermediair is anticiperen op ontwikkelingen in de markt cruciaal. Als een bedrijf of intermediair tegenwoordig niet meegaat in de ontwikkeling van de verdere digitalisering van de maatschappij dan heeft hij weinig of geen bestaansrecht meer. Een treffend voorbeeld is Quelle. Het grootste postorder bedrijf van Europa is failliet omdat ze vasthielden aan de papieren catalogus en niet mee zijn gegaan in het digitaliseren van hun catalogus.

De overheid moet investeren in de verbetering van de relatie met de klant

De overheid heeft er belang bij dat zij een groot vertrouwen in de maatschappij geniet. Ongeacht het scenario en de mate van e-dienstverlening, blijft transparantie, kortere lijnen, minder administratieve lasten altijd belangrijk. Het beleid van de overheid zal hier in belangrijke mate ook op gericht moeten zijn. Er is een bepaald imago wat aan de ambtenaar 'kleeft' waar je als overheid niet zo vanaf komt. Investeer als overheid in het verbeteren van de relatie met de klant (burger of bedrijf). Het gaat om wederzijds vertrouwen. Om vertrouwen te genieten moet je ook zelf vertrouwen geven. Een goed voorbeeld hierbij is horizontaal toezicht bij de Belastingdienst. Daarnaast kan de e-overheid een belangrijke impuls geven aan het verhogen van het vertrouwen in de overheid door haar dienstenaanbod en informatievoorziening ook digitaal verder uit te breiden (bijvoorbeeld de portal antwoord voor bedrijven).

Zorg voor voldoende draagvlak voor de introductie van (e-) overheidsdiensten bij burgers en bedrijven. Daarnaast is het belangrijk dat deze diensten betrouwbaar (privacy) en gebruiksvriendelijk (usability) zijn.

De overheid moet zich concentreren op kernactiviteiten

Heeft de overheid de competenties in huis om verder vorm te geven aan de doorontwikkeling van de e-overheid? Voor het uitbreiden van de e-overheid (e-overheidsdiensten voor bedrijven) is kennis en kunde nodig.

In een aantal gevallen is het raadzaam om taken uit te besteden aan een intermediair, zodat de overheid zich kan richten op haar kernactiviteiten. In hoofdstuk 2 heeft u al kunnen lezen dat het betrekken van intermediairs bij de levering van publieke diensten de overheid de mogelijkheid geeft haar dienstverleningskanalen naar verloop van tijd uit te breiden en publieke diensten op een aantrekkelijke, innovatieve en klantvriendelijke manier aan te bieden. De intermediairs zijn goed in staat om burgers en bedrijven te motiveren om publieke diensten af te nemen, dit door extra verbindingen te leggen tussen de consumenten en publieke diensten. Intermediairs bieden doorgaans hun diensten aan in een klantvriendelijke benadering, zoals ze er op gebrand zijn klantenbinding en toekomstige groei van het klantenbestand te bewerkstelligen, in de concurrerende markt waarin zijn opereren. Dit heeft tot gevolg dat zij nauwe banden hebben met hun klanten en gedetailleerde kennis van de behoeften van specifieke groepen consumenten.

Een intermediair die er voor kiest om publieke diensten op te nemen, als onderdeel van het aanbod aan haar klanten, zal in staat zijn gebruik te maken van haar bestaande kennis bij het aanbieden van een gerichte dienst, hetgeen leidt tot een openbare dienst die de keuze en het gemak van de consument (alternatieve manieren van dienst distributie) dient, en optimaal de behoeften van haar klanten beantwoordt.

Daarnaast bieden intermediairs in publieke dienstverlening ook de mogelijkheid om de efficiëntie te verbeteren en de kosten van publieke diensten te verlagen. Door het aanbieden van extra, aanvullende manieren om publieke diensten te leveren, bieden intermediairs de overheid de mogelijkheid tot vermindering van de kosten die verbonden zijn aan het aanbieden van universele, ruim toegankelijke overheidsdiensten. Op deze wijze wordt de focus gelegd op minder directe kanalen.

Elektronische overheidsdienstverlening is meer dan het alleen elektronificeren van documenten en/of het berichtenverkeer tussen bedrijven en de overheid. Zorg voor de benodigde expertise voor de vormgeving en introductie van e-overheidsdiensten. Beschikt de overheid over te weinig expertise op dit gebied, dan zal niet geschroomd moeten worden om de expertise via de markt binnen te halen. Herken wanneer competenties van medewerkers anders moeten zijn als gesproken wordt over e-overheidsdiensten in plaats van traditionele diensten.

Voorkom zelfoverschatting. De overheid moet realistisch zijn over wat zij kan (spankracht) en wat haar doelgroep (burgers en bedrijven) willen/verwachten. Probeer ook niet alles in één keer te kunnen regelen, maar doe het in doseerbare en nauwkeurige stappen. Hierdoor behoudt de overheid het overzicht en kan zij gericht bijsturen mocht dit nodig zijn. Kies ook voor een gedegen belangenafweging: welke belangen zijn met welke e-overheidsdienst gemoeid? Houd als overheid het proces dus overzichtelijk (compact) en beheersbaar.

De overheid moet een gerichte dienstverlening gebruiken voor verschillende overheden

Bestaat er wel één e-overheid? De overheid bestaat uit verschillende actoren (Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen, ZBO's). Elk scenario kan voor hen (op onderdelen) anders uitpakken. Houd hier rekening mee. Probeer bij de vormgeving en introductie van e-overheidsdiensten een belangenafweging te maken van de consequenties voor verschillende onderdelen van de overheid.

De overheid moet streven naar een combinatie van het vereenvoudigen van de wet- en regelgeving en het inschakelen van intermediairs bij het verder optimaliseren van de (elektronische) overheidsdienstverlening

In de discussieparagraaf is al aangegeven dat op dit moment intermediaire dienstverleners vooral een verlengstuk van de overheid zijn. De vraag is of dit expliciet gemaakt moet worden en versterkt, of juist niet. Moet bijvoorbeeld de Belastingdienst steeds meer intermediairs gaan aansturen, of moet zij alles zetten op een verbetering van de directe relatie met burgers en bedrijven (bijvoorbeeld via Persoonlijke Internet Portalen)?

Vervolgens is bepalend of de overheid moet streven naar vereenvoudiging van wet- en regelgeving, of dat zij dit onhaalbaar moet achten (vanwege een onvermijdbare complexiteit van wet- en regelgeving) en daarom bewust intermediairs meer de ruimte moet geven.

Het één hoeft natuurlijk het ander niet uit te sluiten. Wat ons betreft is een combinatie het meest wenselijk. Aan de ene kant het vereenvoudigen van de wet- en regelgeving en aan de andere kant het inschakelen van intermediairs door de overheid, en op deze wijze hun expertise (van de markt) gebruiken, bij het verder vormgeven en optimaliseren van de (elektronische) overheidsdienstverlening.

Overigens stelt het vereenvoudigen van de wet- en regelgeving de overheid wel voor een *dienstverleningsdilemma*. Aan de ene kant is het vereenvoudigen van de wet- en regelgeving (moreel gezien) wenselijk. Aan de andere kant kan het de overheid niet kwalijk worden genomen dat slechts op bescheiden schaal vooruitgang wordt geboekt met de vertaling van deze wens naar de praktijk. Er moet immers stelling genomen worden in een groot aantal tegenstrijdige belangenafwegingen die horen bij de aard van de overheid (vgl. Hoogwout, 2001: 149).

Het betrekken van intermediairs bij de levering van (elektronische) overheidsdiensten levert belangrijke voordelen op voor zowel de klanten van de overheid als de overheid zelf. Intermediairs bieden de mogelijkheid tot verbetering van de ervaring van de consument met de overheid en daardoor de 'take-up'. Daarnaast zal het verbeteren van de relatie van de overheid met haar klanten er voor zorgen dat burgers gemakkelijker en beter geïnformeerd en geholpen kunnen worden.

Voor de overheid biedt het inschakelen van intermediairs de mogelijkheid om haar dienstverleningskanalen naar verloop van tijd uit te breiden en publieke diensten op een aantrekkelijke, innovatieve en klantvriendelijke manier aan te bieden. Zoals in hoofdstuk 2 al is aangegeven zijn intermediairs in staat om burgers en bedrijven te motiveren om publieke diensten af te nemen, door extra verbindingen te leggen tussen de klanten (burgers en bedrijven) en overheidsdiensten. Intermediairs bieden doorgaans hun diensten aan door middel van een klantvriendelijke benadering, met als doel klantenbinding en toekomstige groei van het klantenbestand te bewerkstelligen, in de concurrerende markt waarin zij opereren. Dit heeft tot gevolg dat zij nauwe banden hebben met hun klanten en gedetailleerde kennis van de behoeften van specifieke groepen consumenten. Een intermediair die er voor kiest om publieke diensten aan te bieden, als onderdeel van het aanbod aan haar klanten, zal in staat zijn gebruik te maken van haar bestaande kennis bij het aanbieden van een gerichte dienst. Dit leidt tot een openbare dienst die de keuze en het gemak van de consument (alternatieve manieren van dienst distributie) dient, en optimaal de behoeften van haar klanten beantwoordt.

9.2 Strategische handelingsopties scenario's

De centrale les die wij van de scenario's hebben geleerd, is de noodzaak van (fundamentele) transformaties van zowel de rol en positie van de overheid, als de rol en positie van de intermediair bij de levering van e-overheidsdiensten voor bedrijven. De onderliggende trend is dat het intensiveren van de relatie tussen de overheid en intermediairs in elk van de scenario's cruciaal is, ongeacht of bedrijven (en burgers) wel of geen vertrouwen hebben in de overheid en/of intermediairs.

In wat volgt zal een antwoord proberen te geven op de vraag hoe overheidsorganisaties en intermediaire dienstverleners het beste voorbereid kunnen zijn op de scenario's en welke acties (strategische handelingsopties) bruikbaar zijn. Per scenario zal allereerst een situatieschets worden gegeven van de rol en positie van de overheid en de intermediair bij de levering van e-overheidsdiensten (voor bedrijven). Vervolgens zullen concrete handelingsopties worden aangereikt.

9.2.1 Strategische handelingsopties voor het scenario Esperanto

In het scenario Esperanto gaat de intermediair de relatie met de overheid intensiveren. De intermediair realiseert voor de overheid vooral een substantiële kostenbesparing door als 'co-producent' van elektronische overheidsdiensten op te treden. Dit geldt zowel voor het ontwerp, de bouw, de introductie als het onderhoud van de specifieke diensten.

De overheid moet zorgen voor een goede voorbereiding en afstemming bij de positionering van intermediairs in een Multi Channeling strategie

Intermediairs zouden in het scenario Esperanto, binnen een te ontwikkelen 'meer kanalen strategie' (Multi Channeling), als een afzonderlijk kanaal voor overheidsdiensten gepositioneerd kunnen worden. Naast nieuwe kanalen als bijvoorbeeld website (internet), e-mail en SMS/MMS zouden intermediairs ingeschakeld kunnen worden bij de levering van e-overheidsdiensten (voor bedrijven). Het betrekken van intermediairs bij de levering van e-overheidsdiensten geeft de overheid de mogelijkheid haar dienstverleningskanalen naar verloop van tijd uit te breiden en publieke diensten op een aantrekkelijke, innovatieve en klantvriendelijke manier aan te bieden.

Om intermediairs te kunnen positioneren binnen een Multi Channel strategie is het belangrijk om hier als overheid en intermediair goed op voorbereid te zijn. Ook is het belangrijk dat 'bestaande muren' omver moeten. De grootste uitdaging voor zowel de overheid als intermediaire dienstverleners is om bestaande relaties verder te intensiveren of mogelijke samenwerkingsverbanden te verkennen en/of aan te gaan. Dit zal in veel gevallen leiden tot fundamentele transformaties en ook uitdagende dilemma's tot gevolg hebben. Overheidsorganisaties zullen in dit geval moeten opereren in meer open netwerk constellaties met andere stakeholders.

De overheid moet de regie behouden bij uitbesteding van elektronische overheidsdiensten

Als de overheid er voor kiest om (delen van) de uitvoering uit te besteden aan intermediairs, dan is het belangrijk dat de overheid zelf wel het overzicht behoudt over het hele traject. De overheid moet toezien op de samenwerking van de verschillende marktpartijen, maar aan de andere kant de intermediair wel de ruimte bieden om de elektronische overheidsdiensten naar zijn inzichten en expertise verder vorm te geven.

De uitvoering uit handen geven is door de overheid wel te doen, maar de regie en aansturing overlaten aan intermediairs zal niet snel gebeuren. Dan worden de kernactiviteiten van het overheidsgebeuren overgelaten aan de markt. De regievoering neerleggen bij de markt zal door veel burgers ook niet geaccepteerd worden (project horizontale regiovorming!?).

Er moet een duidelijk onderscheid aangebracht worden tussen de ontwikkeling (vormgeving) van e-overheidsdiensten en de uitvoering en controle hierop. Marktpartijen kunnen de ontwikkeling en introductie op zich nemen. Echter de kaders waarbinnen dit kan en de controle op de uitvoering moet bij de overheid blijven. Co-creatie: een situatie waarbij de overheid, waardecreatie laat plaatsvinden door een samenwerking aan te gaan met een groep eindgebruikers (burgers en/of bedrijven) of andere belanghebbenden. Sluit conventies met belangrijke actoren (stakeholders).

Intermediairs gaan in het scenario Esperanto samenwerkingsverbanden aan met verschillende overheden.

De overheid moet duidelijke afspraken maken met intermediairs over de wijze van samenwerking bij e-overheidsdiensten

Als een overheidsorganisatie er voor kiest om intermediairs in te schakelen bij de levering van e-overheidsdiensten (voor bedrijven), en niet voor onaangename verassingen wil komen te staan, dan vraagt dit naast een grondige en gedegen voorbereiding om een zorgvuldige overdracht en duidelijke afspraken. Duidelijkheid is zowel vereist over de wijze van uitvoering als de werkelijke kosten van de uitbesteding aan de intermediair. Het is belangrijk dat *heldere financiële afspraken* worden gemaakt. Een transparante kostprijsberekening is belangrijk voor het besturen en beheersen van een uitbesteed proces. Dit kan door een grondige inventarisatie van alle e-overheidsdiensten en door een interne verzakelijking van de relaties, waarbij afgerekend wordt op basis van de werkelijke geleverde dienstverlening (vgl. Van Schoote, 2006).

Voor een effectieve besturing en beheersing van de uitbesteding van de levering van e-overheidsdiensten aan intermediaire dienstverleners is het belangrijk dat het 'outsourcingstraject' wordt vastgelegd in een *informatieplan*. Een dergelijk document zorgt voor prioriteitsstelling en voor een planmatige manier van werken. Met het informatieplan geeft de overheidsorganisatie sturing aan intermediairs over de wijze waarop intermediaire e-overheidsdiensten in de praktijk vorm moeten krijgen. Daarnaast kan op basis van het informatieplan budgetten toegekend worden aan intermediairs voor het leveren van de diensten (vgl. Van Schoote, 2006).

Intermediairs gaan zich in het scenario Esperanto specialiseren, vormen van vergelijkbare groepen zoeken.

De intermediairs moeten vertrouwen als basis nemen voor een goede samenwerking

Werken in en aan samenwerkingsverbanden biedt voor intermediairs interessante uitdagingen. Het is niet vanzelfsprekend dat een samenwerking goed gaat, want er zijn inhoudelijk, procesmatig en relationeel veel dingen die mis kunnen gaan.

Belangrijk bij intensieve samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties is allereerst vertrouwen. De partners moeten zowel vertrouwen in elkaar hebben als dat zij erop kunnen vertrouwen dat gemaakte afspraken over en weer nageleefd worden. Hier wordt vaak veel drukte van gemaakt, maar bij de planning en de uitvoering houdt men er lang niet altijd rekening mee (Quinn, 1998: 450).

Intermediaire dienstverleners kunnen de wijze van samenwerking vastleggen in een *convenant*. In dit document kunnen de betrokken organisaties uitdrukking geven aan de wens om een nieuwe samenwerking aan te gaan of een bestaande samenwerking in de komende periode (bijvoorbeeld vijf jaar) verder te intensiveren. In belangrijke mate zal het dan gaan om een samenwerking die strategisch van aard is en die meer beoogt te zijn dan alleen een optelsom van losse initiatieven. De samenwerking zou vooral gericht moeten zijn op het vinden van synergie in de organisatorische aspecten, visieontwikkeling en innovatie, met als doel een zo goed mogelijk

functionerende markt van intermediaire e-overheidsdiensten (voor bedrijven) te realiseren.

9.2.2 Strategische handelingsopties voor het scenario Devoot

In het scenario Devoot wordt de netwerkpositie van de intermediair slechter. De intermediair heeft niet langer (vanzelfsprekend) een toegevoegde waarde, is niet langer de aangewezen gesprekspartner van bedrijven richting de overheid. Ook is de intermediair minder snel een gesprekspartner voor de overheid. De focus van de intermediair ligt in het scenario Devoot vooral op het aangaan van convenanten door de belangengroepen van intermediairs met de verschillende overheden. Het doel hiervan is voor de intermediair commercieel een aantrekkelijke 'lock-in situatie' te creëren. De uitvoerende intermediairs worden dan als verlegstuk gezien van de overheid die moeilijk onder deze situatie uitkomt.

De intermediairs kunnen een belangrijke meerwaarde creëren door zich te richten op hun onderscheidende bekwaamheden

Om voor de intermediair commercieel een aantrekkelijke 'lock-in situatie' te creëren, is het belangrijk dat de intermediair een belangrijke meerwaarde genereert. Dit betekent dat intermediaire dienstverleners zich moeten richten op hun onderscheidende bekwaamheden. Waarom zou de intermediair anders (nog) een gesprekspartner zijn voor de overheid?

Aangaande de levering van e-overheidsdiensten zijn de onderscheidende bekwaamheden van de intermediair met name gericht op het voorzien in interoperabiliteit: het beheren van een institutionele infrastructuur die gebruikt wordt door meerdere organisaties. Een deel van hun toegevoegde waarde van de communication services providers (bijvoorbeeld Cargonaut op Schiphol en Portbase (PortinfoLink) in de Rotterdamse haven) bestaat uit de ont koppeling tussen verschillende (technische) standaarden. Een belangrijke toegevoegde waarde van de business services providers (zoals accountants, administratiekantoren, belastingconsulenten en salarisverwerkende bureaus) is de ont koppeling tussen processen en gegevensformaten van verschillende (overheids)organisaties.

Een intermediair die er voor kiest om publieke diensten op te nemen, als onderdeel van het aanbod aan haar klanten, zal in staat zijn gebruik te maken van haar bestaande kennis bij het aanbieden van een gerichte dienst, hetgeen leidt tot een openbare dienst die de keuze en het gemak van de consument (alternatieve manieren van dienst distributie) dient, en optimaal de behoeften van haar klanten beantwoordt.

Zoals in hoofdstuk 2 opgemerkt, bieden intermediairs in publieke dienstverlening de mogelijkheid om de efficiëntie te verbeteren en de kosten van publieke diensten te verlagen. Door het aanbieden van extra, aanvullende manieren om front-end publieke diensten te leveren, bieden intermediairs de overheid de mogelijkheid tot vermindering van de kosten die verbonden zijn aan het aanbieden van ruim toegankelijke overheidsdiensten. Op deze wijze wordt de focus gelegd op minder directe kanalen.

Verder zouden intermediairs wellicht bereid zijn om de overheid gedetailleerde informatie te bieden die is opgeslagen in hun klantendatabase (bijvoorbeeld klantsegmentatie gegevens of voorkeuren van de klant). De overheid zou dan in staat zijn om opnieuw gebruik te maken van deze ge-

gevens om vervolgens de openbare diensten efficiënter onder de aandacht te brengen, wat resulteert in een betere waarde voor de overheidsmiddelen.

In het scenario Devoot verstevigen intermediairs hun positie alleen door als 'blok' te opereren. Dit betekent dat intermediairs een (compleet nieuwe) positie verwerven. Strategische alliantie (samenwerken aan een strategisch doel) is het sleutelwoord voor succes.

De intermediairs moeten afspraken maken over de wijze waarop een strategische alliantie in de praktijk vorm moet krijgen

Een *strategische alliantie* is een overeenkomst tussen verschillende intermediairs, waarbij kennis, kernmiddelen en capaciteit met elkaar worden gedeeld. Het doel hiervan is het verbeteren van de concurrentiepositie van alle betrokken partners. De toegevoegde waarde van een strategische alliantie wordt gecreëerd door de synergie waar alle betrokken intermediairs van profiteren.

Het werken in een samenwerkingsverband is voor intermediairs een uitdaging. Structureel samenwerken is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Zoals al eerder opgemerkt, is het zeker niet vanzelfsprekend dat de samenwerking goed gaat, want er zijn inhoudelijk, procesmatig en rationeel veel dingen die mis kunnen gaan.

Een strategische alliantie zorgt voor een spanningsveld tussen concurrentie en samenwerking. Oorzaken voor deze spanning zijn bijvoorbeeld een slechte planning, slechte uitvoering en geen goede afbakening van afspraken (Doz en Hamel, 1995; Spekman et al., 1998).

Om als intermediaire organisaties goed met elkaar samen te kunnen werken is het belangrijk dat de wijze van samenwerking vastgelegd wordt in een *convenant*. Zoals bij de strategische handelingsopties van het scenario Esperanto al is aangegeven kunnen de betrokken intermediairs in een dergelijk document uitdrukking geven aan de wens om een nieuwe samenwerking aan te gaan of een bestaande samenwerking in de komende periode (bijvoorbeeld vijf jaar) verder te intensiveren.

De samenwerking zou vooral gericht moeten zijn op het vinden van synergie in de organisatorische aspecten, visieontwikkeling en innovatie, met als doel een zo goed mogelijk functionerende markt van intermediaire e-overheidsdiensten (voor bedrijven) te realiseren. Hierbij is het belangrijk dat iedereen goed weet wat het gemeenschappelijk belang is, men elkaar aanspreekt op gemaakte afspraken, elkaar respecteert en durft om waardering en irritaties uit te spreken. *Communicatie* is een basisvoorwaarde. Wie wil samenwerken, moet de andere leren kennen en zijn mogelijkheden, verwachtingen en beperkingen (grenzen) kunnen inschatten.

Elke intermediaire dienstverlener moet voor zichzelf nagaan wat de voordelen en nadelen van samenwerking kunnen zijn. Met de ene partij zal de samenwerking beter verlopen dan met een andere partij. Een gedegen *partnerselectie* is daarom ook essentieel bij het aangaan van een strategische alliantie. Deze selectie hangt onder meer af van de mate van overeenstemming tussen doelen die de alliantiepartners voor ogen hebben, het draagvlak binnen het management van de betrokken partijen en de mate van gelijkheid tussen de bedrijfsculturen van de potentiële partners.

9.2.3 Strategische handelingsopties voor het scenario Babylonië

In het scenario Babylonië neemt de intermediair een bepalende positie in. De intermediair treedt op als belangenbehartiger van de MKB'er richting de overheid.

De intermediairs treden op als belangenbehartiger voor de MKB'er

Bestaande intermediairs, zoals accountants, maken al gebruik maken van hun expertise om regels en procedures uit te sluiten die niet van toepassing zijn op de financiële zaken van bepaalde klanten. Ze zijn experts rond de overheid en daarmee samenhangende wetgeving geworden, en proactief op zoek naar betere resultaten, gebaseerd op het besef van de huidige en de veranderende omgeving (bijvoorbeeld nieuwe wet- en regelgeving).

Een (goede) belangenbehartiger is gericht op het verbeteren van de positie van zijn klanten, hij bundelt alle specialistische kennis en ervaring op effectieve wijze. Dit begint bij het maken van duidelijke, doordachte en doelgerichte keuzes. De intermediair moet een belangrijke meerwaarde voor de MKB'er/klant weten te genereren. Intermediaire dienstverleners zouden (in het kader van een Multi Channel Strategie) voor bedrijven het communicatiekanaal kunnen zijn met de (e-)overheid. In het kader van onze studie hebben we het dan over het verzorgen van het elektronisch berichtenverkeer voor bedrijven met de overheid. Een intermediair kan voor bedrijven bijvoorbeeld de aangifte voor de elektronisch belastingaangifte omzet- en winstbelasting afhandelen of in naam van de bedrijven informatie inwinnen of geschillen beslechten.

Babylonië is een samenleving waar weinig transparantie is. Veel dingen worden onder de deur doorgeschoven naar de overheid toe. Door op de een of andere manier daarin te kunnen bedienen, ontstaat er voor de intermediair een nichemarkt (een specifiek, afgebakend, bewerkbaar deel van de markt).

De intermediairs kunnen voorzien in een nichemarkt voor elektronische overheidsdiensten (voor bedrijven)

In het scenario Babylonië is er sprake van een laag vertrouwen in de overheid. Hierdoor kan de overheid niet (goed) aan elke vraag tegemoet komen door middel van een passend aanbod van (e-)diensten. Aangezien bedrijven in het kader van informatieverplichtingen toch verplicht zijn om met de overheid op enige wijze te 'communiceren', komt er voor de intermediair een baan vrij om een *nichemarkt* vorm te geven. Een nichemarkt is een specifiek, afgebakend, bewerkbaar deel van de markt. In het kader van onze studie hebben we het dan over de e-overheid en in het bijzonder over de markt van e-overheidsdiensten voor bedrijven.

De kracht van de intermediair ligt in het op maat adviseren van klanten, en het in naam van hen optreden richting de overheid. Samenwerking of specialisatie op een nichemarkt kan er toe leiden dat de intermediair meer aandacht kan besteden aan de klant, met meer klanttevredenheid en klantenbinding als resultaat. Zelfs voor een kleine intermediair kan een nichemarkt winstgevend zijn. Juist doordat grotere spelers niet in de specifieke niche willen of kunnen participeren. Kleine bedrijven kunnen zich specialiseren en de kleine specialist zijn die de grote allrounder verslaat: 'David versus Goliath' (vgl. Thorgal, 2006).

De intermediairs verstevigen hun positie alleen wanneer zij als een blok opereren. Dit betekent dat intermediairs een (compleet) nieuwe positie verwerven. Voor beide groepen intermediairs zou dit kunnen betekenen dat een nieuw business model opgesteld moet worden, want met het huidige kunnen zij wellicht niet langer in de vraag van hun klanten voldoen. De koepelorganisaties van (groepen) intermediairs kunnen zich het best ontwikkelen van overleg-/consultatiepartner naar die van onderhandelingspartij als vertegenwoordiger van groepen intermediairs in onderhandeling met andere marktgroeperingen. Op de korte termijn zullen de fusiemogelijkheden met andere koepels in kaart gebracht worden, strategische alliantie is ook in dit scenario het sleutelwoord voor succes.

De intermediairs moeten nagaan in hoeverre een nieuw business model nodig is om adequaat te kunnen anticiperen op de veranderende positie van hen binnen een strategische alliantie

Doordat intermediairs als blok gaan opereren, zal hun rol en positie veranderen. In een aantal gevallen zal dit betekenen dat een nieuw *business-model* opgesteld moeten worden. Dit is als het ware een blauwdruk voor de manier waarop in een keten of netwerk van bedrijven klantwaarde wordt gecreëerd en geld wordt verdiend. Het gaat om de manier waarop de intermediair zijn bedrijf runt, de manier waarop de klant tevreden gesteld wordt en de manier waarop deze twee zaken ervoor zorgen dat er geld wordt verdiend (vgl. Hessels en Meijaard, 2004: 15).

Een business model bestaat uit verschillende componenten. In de rapportage 'Samen naar een concurrerend business model' van Hessles en Meijaard (2004: 16-17) wordt een opsomming gegeven van (verbindingen tussen) componenten van het businessmodel (zie ook Afuah en Tucci, 2001). Bij elke componenten hebben de auteurs een aantal vragen geformuleerd die voor het opstellen van specifieke bedrijfsmodellen voor 'moderne' samenwerkende bedrijven van belang zijn.

Klantwaarde:

Hierbij gaat het om de waarde die een bedrijf uiteindelijk levert aan de klant.

- Op welke manier is het bedrijf door samenwerking in staat om klanten iets onderscheidends te (blijven) bieden?
- Kan de integratie van kennis en de benutting van ICT nieuwe problemen voor klanten oplossen?

Scope:

Bijvoorbeeld het segment klanten tot wie het bedrijf zich richt (demografisch en geografisch) en de verschillende producten en diensten waarin de klantwaarde tot uitdrukking komt.

- Welke nieuwe scope kan worden bereikt met behulp van samenwerking?
- Kan de mix van producten of diensten worden verbeterd door handig gebruik van ICT?

Prijs:

De prijs die het bedrijf kan hanteren voor het bieden van de klantwaarde.

- Op welke wijze wordt de prijs beïnvloed door de samenwerking?
- Welke productiefactoren zijn goedkoper te betrekken via een intensieve relatie met een specifieke partner?

Inkomstenbronnen:

Het gaat erom hoe de inkomsten verkregen worden. Wie betaald voor een bepaalde waarde en wat zijn de winstmarges in elke markt?

- Zijn inkomstenbronnen verder te optimaliseren door gebruik te maken van ICT?
- Wat kan er worden vernieuwd of samengevoegd?

Gerelateerde activiteiten:

Het soort activiteiten dat het bedrijf moet uitvoeren om de klantwaarde te kunnen bieden en het moment waarop het dit moet doen.

- Hoeveel nieuwe activiteiten moeten uitgevoerd worden als gevolg van samenwerking?
- Op welke wijze kan het gebruik van ICT helpen om de uitvoering van bestaande activiteiten te verbeteren?

Implementatie:

De organisatiestructuren, systemen, mensen en omgeving die het bedrijf nodig heeft om de activiteiten uit te voeren en de relatie hiertussen.

- Welke invloed heeft samenwerking op de strategie, de structuur, de systemen en het handelen van de mensen in en om het bedrijf?

Competenties:

De competenties waarover het bedrijf beschikt en tevens de competenties die ontbreken.

- Welke nieuwe competenties heeft het bedrijf nodig?
- Welke invloed heeft ICT op bestaande capabilities?

Duurzaamheid:

Hierbij gaat het om zaken als wat het bedrijf moet doen om een concurrentievoordeel te behouden en om geld te blijven verdienen.

- Worden de risico's en de overlevingskansen vergroot of juist verkleind door samenwerking?
- Hoe kan het bedrijf hier zijn voordeel mee doen of zich hiertegen beschermen?

De kracht van de intermediair (wat hem onderscheidend maakt) op het gebied van e-overheidsdiensten voor bedrijven is vooral zijn vormgevend vermogen en netwerkpositie.

De intermediairs moeten afspraken maken over de wijze waarop een strategische alliantie in de praktijk vorm moet krijgen

Evenals bij het scenario Devoot verstevigen intermediairs hun positie door als blok te opereren. Strategisch alliantie is hierbij het uitgangspunt. De toegevoegde waarde van een strategische alliantie wordt gecreëerd door de synergie waar alle betrokken intermediairs van profiteren. Om als intermediaire organisaties goed met elkaar samen te kunnen werken is het belangrijk dat de wijze van samenwerking vastgelegd wordt in een *convenant*. Zoals al eerder opgemerkt zou deze samenwerking vooral gericht moeten zijn op het vinden van synergie in de organisatorische aspecten, visieontwikkeling en innovatie, met als doel een zo goed mogelijk functionerende markt van intermediaire e-overheidsdiensten (voor bedrijven) te realiseren. Hierbij is het belangrijk dat iedereen goed weet wat het gemeenschappelijk belang is, men elkaar aanspreekt op gemaakte afspraken, elkaar respecteert en durft om waardering en irritaties uit te spreken. *Communicatie* is een basisvoorwaarde. Wie wil samenwerken, moet de andere leren kennen en zijn mogelijkheden, verwachtingen en beperkingen (grenzen) kunnen inschatten.

9.2.4 Strategische handelingsopties voor het scenario Java

In het scenario Java is het klantvertrouwen in de intermediair groot, althans groter dan het vertrouwen dat klanten hebben in de overheid. Bedrijven (en ook burgers) hebben in het scenario Java geen vertrouwen in de overheid. Maar zij zullen toch 'zaken' moeten doen met de overheid, in ieder geval met de overheid moeten communiceren. Hiervoor schakelen de bedrijven een intermediair in. En in sommige gevallen zullen bedrijven ook geheel afhankelijk zijn van de intermediair voor de communicatie naar het juiste loket van de toch al zeer verdeelde overheid. De klantwaarde zit hem met name in het feit dat de intermediair kan zorgen voor zekerheid en financiële risicoafdekking voor de klant.

De intermediairs kunnen zorgen voor zekerheid en financiële risicoafdekking voor hun klanten

Aangezien bedrijven weinig vertrouwen hebben in de overheid kunnen intermediairs het contact voor bedrijven met de overheid vormgeven. De klantwaarde zit hem met name in het feit dat de intermediair kan zorgen voor zekerheid en financiële risicoafdekking voor de klant. De verantwoordelijkheid wordt hiermee overgeheveld naar de intermediair, hij zorgt voor de ondernemer bijvoorbeeld voor het elektronisch indienen van de belastingaangifte bij de Belastingdienst of het aanleveren van gegevens bij de Kamer van Koophandel.

In het kader van bijvoorbeeld horizontaal toezicht zouden intermediairs ook afspraken kunnen maken met verschillende overheidsorganisaties over de wijze waarop zij (elektronisch) de gegevens voor bedrijven kunnen aanleveren. Het vertrekpunt bij horizontaal toezicht is wederzijds vertrouwen als uitgangspunt voor zakelijk handelen. Vooraf worden er afspraken gemaakt tussen de intermediair enerzijds en bijvoorbeeld de Belastingdienst anderzijds. Dat zijn afspraken over de wijze en het tijdstip van aanleveren van gegevens, over de kwaliteit van de gegevens en overeenstemming over die gegevens (Thunnissen, 2007: 12). Om achteraf misverstanden te voorkomen en duidelijkheid te scheppen over de wijze waarop de intermediair gegevens voor bedrijven kan aanleveren bij een overheidsorganisatie, zullen afspraken vastgelegd moeten worden in een *convenant*. Deze werkwijze is overigens niet nieuw. De Belastingdienst bijvoorbeeld heeft inmiddels met een groot aantal partijen (fiscale) intermediairs convenanten gesloten over horizontaal toezicht. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan het convenant over Fiscale Aangiften & Gezamenlijke Verkenning tussen de Belastingdienst en Ten Kate & Huizinga (2008) en het convenant over aangiften tussen de Belastingdienst en de Nederlandse Orde van Administratie- en Belastingdeskundigen (Belastingdienst en NOAB, 2009).

De intermediairs kunnen zich het beste ontwikkelen van overleg-/consultatiepartner naar certificerende instantie

De koepelorganisaties van (groepen) intermediairs ontwikkelen zich van een overleg-/consultatiepartner naar een certificerende instantie. De klant heeft in toenemende mate behoefte aan zekerheid over met wie hij zaken doet. Om de klant aan zich te binden zal de intermediair *loyaliteitsincentives* hanteren (Bijvoorbeeld korting bij afname van meerdere pakketten van dienstverlening of *rewards* bij het aanbrengen van nieuwe klanten). Het gaat hier eigenlijk over een bepaald bonussysteem (AirMiles) om klanten te (blijven) binden.

Op de korte termijn zal de intermediair de voordelen van een hechte klantrelatie duidelijk moeten communiceren naar de klant/MKB-er. De koepelorganisaties moeten investeren in hun hoedanigheid als leveranciers van keurmerken. Samenwerking met bestaande certificerende organen is een optie.

Een diversiteit aan markten, oplossingen en open standaarden levert in het scenario Java advieskansen op voor de intermediair. Aan de andere kant kan het grote aantal (open) standaarden tot gevolg hebben dat bedrijven en intermediairs door de bomen het bos niet meer zien. Welke standaard is nu voor welke elektronische dienst het meest geëigend?

De overheid moet duidelijkheid scheppen in het aanbod van standaarden en bepalen welke standaard het meest geschikt is voor elk type elektronische overheidsdienst

Maak als overheidsorganisatie een inventarisatie van de standaarden die voor elektronische overheidsdiensten beschikbaar zijn en bepaal vervolgens (samen met het bedrijfsleven en intermediaire dienstverleners) welke standaarden het beste gehanteerd kunnen worden voor elk type elektronische overheidsdienst.

De groslijst van 'geschikte' standaarden moet overigens niet als een verplichting gezien worden, het scenario Java wordt immers juist gekenmerkt door het grote aantal open standaarden en een diversiteit aan oplossingen. Het gaat dus niet om richtlijnen, maar om vrijblijvende adviezen om het gebruik van (open)standaarden bij e-overheidsdiensten enigszins te stroomlijnen.

De klassieke verzuiling is er niet meer, de samenleving in het scenario Java bestaat uit verschillende (e-)communities, die veel sneller uit elkaar vallen en weer nieuwe groepen/verbanden vormen. De intermediair probeert op deze ontwikkeling adequaat te anticiperen door e-communities aan zich te binden en/of nieuwe e-communities in het leven te roepen voor verschillende e-overheidsdiensten.

De intermediair en de overheid moeten zich terdege bewust zijn van de beperkingen die e-communities met zich meebrengen

Intermediaire dienstverleners, overheidsinstellingen en bedrijven kunnen door het opzetten van een eigen gemeenschap op het Internet hun doelgroep wellicht sneller en beter bereiken. Echter, e-communities brengen ook een aantal beperkingen met zich mee. Zouridis en Boogers (2001) merken bijvoorbeeld op dat volledige overheidssturing en -regulering in de virtuele wereld (overigens netzo als in de fysieke wereld het geval is) niet voor komt. Verder is het volgens de auteurs zo dat sturing en regulering in de virtuele wereld sterk verbonden is met de individuele mogelijkheden van gebruikers en dat de internetcultuur zich verzet tegen het opleggen van normen, en meer in het algemeen tegen hiërarchische verhoudingen. Horizontale, op de markt en gemeenschap gebaseerde patronen hebben in de internetcultuur de voorkeur boven ingrepen van bovenaf, die vaak zelfs sterk worden afgewezen (Zouridis en Boogers, 2001).

Zouridis en Boogers (2001) merken verder op dat publieke instituties uit de fysieke wereld zich nog niet tot daadwerkelijke publieke voorzieningen in de virtuele wereld ontwikkelen. Daarnaast is volgens de auteurs van een publieke ruimte die geordend en onderhouden moet worden zoals in

de fysieke wereld (straten, pleinen, natuurgebieden, steden en dergelijke) op het Internet geen sprake. Het creëren, ordenen en onderhouden van de publieke ruimte in de virtuele wereld is vooral een private aangelegenheid. Zouridis en Boogers geven aan dat in het algemeen geldt dat voor de publieke ruimte (fysiek, economisch en cultureel) burgers en gemeenschappen hun eigen publieke ruimten in de virtuele wereld creëren, ordenen en onderhouden. Ten slotte kan opgemerkt worden dat de ideologie van het Internet niet wijst in de richting van staatsinterventie, maar dat hoeft volgens Zouridis en Boogers overigens niet richtinggevend te zijn voor de praktijk ervan. Dat geldt ook voor de vraag of de staat ongelijkheid in de fysieke wereld virtueel zal moeten compenseren (Zouridis en Boogers, 2001).

Ondanks dat volledige overheidssturing en -regulering eigenlijk niet voorkomt, betekent dit volgens Zouridis en Boogers (2001: 41) niet dat de overheid geen rol heeft. Hierbij geven de auteurs aan dat de overheid individuele gebruikers in staat kan stellen om 'hun eigen virtuele wereld vorm te geven', maar ook kan de overheid de inhoudelijke norm stellen (bijvoorbeeld rondom illegale inhoud) die voor de praktijken in virtuele gemeenschappen niet betekenisloos is.

De intermediairs kunnen het beste een gerichte dienstverlening voor verschillende doelgroepen hanteren

Doordat de samenleving in Java bestaat uit voortdurend wisselende (elektronische) samenwerkingsverbanden, is het belangrijk dat de intermediair een gerichte dienstverlening nastreeft voor verschillende doelgroepen. We hebben het dan over *doelgroepbenadering*: het centraal stellen van en rekening houden met de kenmerken, de situatie en de belevingswereld (focus) van een (specifieke) doelgroep in de communicatie, dienstverlening en handhaving, waardoor deze activiteiten beter gericht kunnen worden (Jansen et al., 2009: 37).

Volgens Jansen et al. (2009: 13, 37) begint doelgroepbenadering met het verkennen van de mensen binnen de doelgroep (wie is de klant?) en wat zij willen (hun behoefte). Voor veel organisaties in de private sector is dit vaak niet moeilijk. Private organisaties worden bijvoorbeeld gestart om diensten of producten te verlenen aan een vooraf gekozen doelgroep of segment. Zij kunnen volgens Jansen et al. door marktonderzoek doorgaans gemakkelijk achterhalen wie de mensen binnen de doelgroep, oftewel hun klanten zijn. Voor overheidsorganisaties zou dit eveneens niet moeilijk hoeven te zijn, omdat zij ook tal van achtergrondgegevens van hun 'klanten' verzamelen. Jansen et al. geven aan dat hoewel deze gegevens voor verschillende doeleinden worden gebruikt, het erop lijkt dat de gegevens amper worden gebruikt door activiteiten als doelgroepbenadering.

De oriëntatie op een *vraaggerichte* dienstverlening bij de overheid veronderstelt een toespitsing van het aanbod van diensten op de behoeften, wensen en mogelijkheden van burgers. Volgens Jansen et al. (2009: 82) veronderstelt dit een denken van binnen naar buiten. Dit komt volgens de auteurs overeen met de gangbare denkwijzen in de marketing in de afgelopen halve eeuw. En deze denkwijze zou op zekere hoogte ook doorgedrongen zijn bij de overheid. Volgens Jansen et al. is de overgang naar een *vraaggestuurde* dienstverlening een grote stap verder. Om deze vorm van dienstverlening te realiseren zijn volgens de auteurs meer kennis van burgers en bedrijven en een afstemming op diens behoeften, wensen en mogelijkheden noodzakelijk. Hierbij hoort dat overheidsorganisaties meer

van buiten naar binnen gaan redeneren, iets dat nog helemaal niet gewoon is bij de Nederlandse overheid. De meest dienstverlenings- en handhavingsprocessen van de overheid zijn volgens Jansen et al. intern gericht en bij de uitvoering hiervan zou men veelal nog van binnen naar buiten kijken.

Wil een overheidsorganisatie overgaan tot doelgroepbenadering dan kunnen een vijftal stappen doorlopen worden (Jansen et al., 2009: 84, uit: Thomassen, 2007):

1. Nagaan wie de doelgroep precies is (demografisch en naar gebruik);
2. Inventariseren van de behoeften, wensen en verwachtingen van de doelgroep;
3. Leveren wat de doelgroep wil;
4. Beoordelen of zij hiermee tevreden is;
5. Voortdurend verbetering aanbrengen; aangezien de behoeften, wensen en verwachtingen van de doelgroep door de tijd heen kunnen veranderen.

9.3 Vervolgonderzoek

Bij de huidige studie is gekeken naar de toekomstige rol en positie van intermediairs aangaande de levering van e-overheidsdiensten voor bedrijven.

De landelijke toezichtorganisatie (LTO) en het programma Horizontaal Toezicht geven vorm aan nieuwe wijzen van handhavingsregie binnen de Belastingdienst. Handhaving wordt daarbij gezien als een samenspel van communicatie, direct toezicht en dienstverlening, gericht op gedragsbeïnvloeding; dat wil zeggen compliant gedrag.

Bij horizontaal toezicht gaat het om wederzijds vertrouwen tussen belastingplichtige en de Belastingdienst, het scherper naar elkaar aangeven wat ieders verantwoordelijkheden en mogelijkheden zijn om het recht te handhaven en het vastleggen en naleven van wederzijdse afspraken. De onderlinge verhoudingen en communicatie tussen bedrijven/intermediairs en de overheid verschuiven daarmee naar een meer gelijkwaardige situatie.

Veel bedrijven schakelen een fiscaal intermediair in voor het doen van een elektronisch belastingaangifte (voor bijvoorbeeld de inkomsten- en winstbelasting). Het wijzigen van het toezicht op het aanleveren van belastinggegevens heeft ook mogelijke consequenties tot gevolg voor de rol en positie van de fiscaal intermediair. Een vervolgonderzoek naar de mogelijke rol van fiscaal intermediairs bij de verdere vormgeving door de Belastingdienst van horizontaal toezicht richting individuele bedrijven zou inzicht kunnen bieden in deze problematiek. Het vervolgonderzoek kan voortbouwen op de algemene scenario's die voor het huidige onderzoek naar intermediaire e-overheidsdiensten reeds zijn ontwikkeld. Deze scenario's kunnen in het vervolgonderzoek nader toegesneden worden op de fiscale, horizontaal toezicht specifieke trends, zoals:

- Ontwikkelingen in de vertrouwensrelatie;
- Professionalisering intermediaire dienstverleners;
- Virtualisering intermediaire dienstverlening (via internet);
- Versimpeling fiscale regelgeving (verdere AL-reductie);
- Voortschrijdende adoptie en implementatie van XBRL.

Referenties

- Afuah, A. en Tucci, C.L. (2001). *Internet Business Models and Strategies*. McGraw-Hill: New York.
- Allers, M.A. (1994). *Administrative and Compliance Costs of Taxation and Public Transfers in the Netherlands*. Dissertation. Rijksuniversiteit Groningen.
- Angeles R. (2000). Revisiting the role of Internet-EDI in the current electronic commerce science. In: *Logistics Information Management*, Volume 13(1), pp. 45-57.
- Arendsen, R. (2008). *Geen bericht, goed bericht. Een onderzoek naar de effecten van de introductie van elektronisch berichtenverkeer met de overheid op de administratieve lasten van bedrijven*. Vossiuspers UvA: Amsterdam University Press.
- Arendsen, R. en Engers, T.M. van (2004). Reduction of the Administrative Burden: An e-Government Perspective. In: Traunmuller, R. (Ed.), *EGOV 2004*, LNCS 3183. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, pp. 200-206.
- Arendsen, R. en Engers, T.M. van (2007). eTaxation and the Reduction of the Administrative Burden – the Role of Intermediary Parties. In: Makolm, J., Orthofer, G. (eds.), *E-Taxation. State & Perspectives* (Schriftenreihe Informatik). Linz: Trauner Verlag.
- Arendsen, R., Engers, T.M. van en te Velde, R. (2006). An Empirical Study on Business-to-Government Data Exchange Strategies to Reduce the Administrative Costs for Business. In: R. Suomi et al. *IFIP International Federation for Information Processing*, Volume 226. Boston: Springer.
- Arendsen, R. en Hedde, M.J. ter (2009). On the Origin of Intermediary E-Government Services. In: Wimmer M.A. et al. *Electronic Government* Vol. 5693. Lecture notes in computer science, pp. 270-281.
- Bailey, J.P. en Bakos, J.Y. (1997). *An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries*. *International Journal of Electronic Commerce*, 1 (3).
- Bekkers, V.J.J.M., Duivenboden, H. van, Lips, M. (2005). Van e-government naar e-governance. In: Lips, M., Bekkers, V., Zuurmond, A. *ICT en openbaar bestuur. Implicaties en uitdagingen van technologische toepassingen voor de overheid*. Utrecht: LEMMA BV.
- Belastingdienst (2006). *Invulling doelgroepbenadering intermediairs*. Utrecht: Centrum voor Proces en Productontwikkeling (B/CPP).
- Belastingdienst (2007). *Beheersverslag Belastingdienst 2006*. Den Haag.
- Belastingdienst en NOAB (2009). *Convenant over aangiften tussen Belastingdienst en NOAB*. 19 februari 2009.
- Belastingdienst en Ten Kate & Huizinga (2008). *Convenant Fiscale Aangiften & Gezamenlijke Verkenning*. 12 december 2008 Enschede.
- Bicking, M., Janssen, M. en Wimmer, M.A. (2006). Looking into the future: scenarios for e-government in 2020. In: *IFIP International Federation for Information Processing*, Volume 226, Project E-Society: Building Bricks, eds. Suomi, R. Cabral, R., Hampe, J., Felix, Heikkilä, A., Järveläinen, J., Koskivaara, E. Boston: Springer, pp. 392-404.
- Boekhoudt, P. (2008). *Flyer Intermediairs in Kanalenstelsels*. Project Kanalen in Balans. Enschede: Telematica Instituut.
- Boekhoudt, P, Doest, H. ter, Duin, P. van der (2005). *ISI Innovatiescenario's*. Deliverable 1.4.1d, versie 1.0. Enschede: Telematica Instituut.
- Boerderij (2003). *De regelingen, goed om te weten*, weekblad voor de landbouw, special, april 2003.

- Bongers, F., Velde, R. te, Holland, C. (2005). *Ondernemers over elektronische overheidsdienstverlening. Tabellenboek*. Utrecht: Dialogic innovation & interactie.
- Bood, R.P. (2005). Doordenken van toekomstscenario's. In: *De Actuaris, professie en praktijk*, pp. 10-12.
- Boonstra, A. en Vries, J. de (2005). Analyzing inter-organizational systems from a power and interest perspective. In: *International Journal of Information Management* (25).
- Bottemanne, G. (2007). *Beloofde administratieve lastenvermindering: wanneer spat de XBRL luchtbel uiteen?* Coevorden: Onderzoeksbureau GBNED, <http://www.softwarepakketten.nl>.
- Bracken, M en Kearns, I. *Intermediaries and the Electronic Delivery of Public Services. A Mixed Economy in e-Government: A Public Response to the Government Policy and Implementation Guidelines*. ippr.
- Brynjolfsson, E. en Hitt, L.M. (2004). Beyond Computation. In: *Inventing the Organizations of the 21st Century*. Cambridge: MIT Press.
- Chircu, A.M. en Kauffman, R.J. (1999). Strategies for Internet Middlemen in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle. In: *Elektronic Markets* (9:2), pp. 109-117.
- Chircu, A.M. en Kauffman, R.J. (2000). Reintermediation strategies in business-to-business electronic commerce. In: *International Journal of Electronic In: The International Journal of Electronic Commerce* (4:4), pp. 7-42.
- Clemons, E.K., Reddi, S.P. en Row, M.C. (1993). The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: the "move to the middle" Hypothesis. In: *Journal of Management Information Systems* (9-35).
- Centeno, C., Bavel, R. Van en Burgelman, J-C. (2005). A Prospective View of e-Government in the European Union. In: *The Electronic Journal of e-Government*. Volume 3, Issue 2, pp. 59-66.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (1995). *Van papier naar digitaal ... dat loont*, Respons. Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2004). *De digitale economie 2004*. Heerlen.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2006). *E-Government in Nederland Statistische meting van elektronische overheidsdiensten: inventarisatie van openbare bronnen en enige analyse*. (redactie: Kooten, t. van en M. Weller) Voorburg/Heerlen.
- Commissie van de Europese Gemeenschappen (2002). *eEurope 2005: Een informatiemaatschappij voor iedereen. Een met het oog op de Europese Raad van Sevilla van 21 en 22 juni 2002 in te dienen actieplan*. Brussel.
- Damme, E. van (2003). Intermediair: mens of markt? In: *ESB-Dossier Handel en transactiekosten*, 88e jaargang, nr. 4412, pp. 13-15.
- Dammers, E. (2000). *Leren van de toekomst. Over de rol van scenario's bij strategische beleidsvorming*. Delft: Eburon.
- Dijk, J.A.G.M. van en Deursen, A.J.A.M. (2006). *Van Aanbod naar Vraag, Tijd voor een Perspectiefwisseling. Verkennend onderzoek naar het gebruik van Elektronische Overheidsdiensten door burgers in Nederland, 2005*. Enschede: Universiteit Twente.
- Doz, Y.L. en Hamel, G. (1995). *Alliance advantage. The art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- Duin, P. van der en Huijboom, N. (2008). *The futures of EU-based eGovernment: a scenario-based exploration*. Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences – 2008.
- Edwards, A. (1998). Intermediaire organisaties, ICT en de toegankelijkheid van elektronische overheidsinformatie. In: W.B.H.J. van de Donk & P.H.A. Frissen, *Over bestuur, recht en informatisering. Opstellen aan ge-*

- boden aan prof.dr.I.Th.M. Snellen*. Lelystad: Koninklijke Vermande, pp. 199-208.
- eGOVRTD2020 Project Consortium (2006a). Roadmapping eGovernment RTD 2020: Visions and Research Measures towards European Citizenship and Innovative Government. Project no. 27139. *Deliverable D 1.1: State of play*.
- eGOVRTD2020 Project Consortium (2006b). Roadmapping eGovernment RTD 2020: Visions and Research Measures towards European Citizenship and Innovative Government. Project no. 27139. *Deliverable D 2.1: Scenarios report (including regional workshops report)*.
- eGOVRTD2020 Project Consortium (2007). *Roudmapping eGovernment Research. Visions and Measures towards Innovative Governments in 2020*. Results from the EC-funded Project eGovRTD2020. Christiano Codagnone en Maria A. Wimmer (Eds.) IST-2004-027139. <http://www.egovrtd2020.org/>
- Elgarah, W., Falaleeva, J. En Saunders, C.S. (2005). Data Exchange in Interorganizational Relationships. In: *The Database for Advances in Information Systems* 36.
- European Commission (2003). *Web-based Survey on electronic Public Services*. Methodology, October 2003 Measurement, DG Information Society, 18 December 2003.
- European Commission (2006). *Better Regulations in the EU: a strategic evaluation*. COM (2006) 689 definite. Brussel.
- Faber, E., Bleumink, E. en Strating, P. (2001). *DE SPECHT-SCENARIO'S. Toelichting bij de SPECHT-eindbijeenkomst*.
- Fielt, E.J. (2006). *Designing for Acceptance. Exchange Design for Electronic Intermediaries*. Proefschrift. Delft: TU Delft.
- Forum Standaardisatie (2007). *Verkenning elektronisch factureren*. In opdracht van het Forum Standaardisatie. CS_4apr07_doc04.2_eFactureren_Verkenning: Den Haag.
- GBO.Overheid (2008). *Overheidstransactiepoort. De Overheidstransactiepoort, een introductie*. <http://www.overheidstransactiepoort.nl>.
- George M. Giaglis, Stefan Klein, Robert M. O'Keefe (2002). The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model. *Information Systems* 12(3), pp. 231-246.
- Guijarro, L. (2004). Analysis of the Interoperability Frameworks in e-Government Initiatives. In: Traunmüller (ed.), *Electronic Government*. EGOV2004 Proceedings, LNCS 3183. Berlin: Springer, pp. 36-39.
- Hakapaa, S. (2007). E-Taxation in Value Added Taxation in Finland. In: Makolm, J., Orthofer, G. (eds.), *E-Taxation. State & Perspectives* (Schriftenreihe Informatik). Linz: Trauner Verlag.
- Hart, P. en Saunders, C. (1997). Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange. In: *Organization Science* 8(1), pp. 23-42.
- Hoogwout, M. (2001). Leuker kunnen we het niet maken, maar willen we het wel gemakkelijker? Waarom overheden geen haast hebben met het verbeteren van de dienstverlening. In: Duivenboden, H. van en Lips, M (ed), *Klantgericht werken in de publieke sector. Inrichting van de elektronische overheid*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.
- Jansen, J., Vries, S., Geest, T.M. en Dijk, J.A.G.M. van (2009). *Doelgroepen denken uit de kinderschoenen? De overheid en segmentatie naar doelgroepen bij communicatie en (elektronische) dienstverlening*. Enschede: Universiteit Twente.
- Kenniscentrum Elektronische Overheid (2005). E-Government in Nederland: een beknopte geschiedenis, <http://www.elo.nl>.
- Hessels, S.J.A. en Meijaard, J. (2004). *Samen naar een concurrerend business model. Trendverkenning naar samenwerking als sleutel tot succes*

- in het MKB*. SCALE-paper N200323. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Heijden, K. van der (1996). *Scenarios. The Art of Strategic Conversation*. John Wiley & Sons.
- ICTAL (2006). *Overheidstransactiepoort*. Productbeschrijving Release 1 en 2, versie 1.0. Programma ICT en Administratieve Lastenverlichting, 28 maart 2006.
- IDABC (2004). *European Interoperability Framework for pan-European eGovernment Services*. Luxemburg: Europese Commissie, 2004/2094. ISBN 92-894-8389.
- Intermediaries are 'missing link' in transformation government plans. *Public Technologie. Net*, 11 december 2006 (<http://www.publictechnology.net>).
- Janssen, M. en Klievink, B. (2008). Improving Government Service Delivery: Disintermediation and Re-Intermediation Strategies for Multi-Channel Management. *8th European Conference on E-Government*. Lausanne, Switzerland.
- Janssen, M. en Sol, H.G. (2000). Evaluating the role of intermediaries in the electronic value chain. In: *Communications of the ACM* (19:5), pp. 406-417).
- Johanssen, P. en Herz, P. (2005). *EGovernment 2006. Von der technikgetriebenen zur nutzergetriebenen*. Berlin: Verwaltungsreform. Kenniscentrum Elektronische Overheid (2005). *e-Government in Nederland: een beknopte geschiedenis*. (<http://www.elo.nl>).
- Korte, A. de, Kroon, E. en Pikaart, A. (2003). "Onderweg naar overmorgen" maatschappelijke trends als basis voor innovatie. TNO Telecom project 18363.
- Kuan, K.K.Y., Chau, P.Y.K. (2001). A perception-based model for Edi adoption in small business using a technology-organisation-environment framework. In: *I&M* 38.
- Lievense, P. (2007). Overheid moet loslaten. In: *Digitaal Bestuur*, jaargang 2, nummer 2, januari 2007 (<http://digitaalbestuur.nl/magazine/overheid-moet-loslaten>)
- List, M. van der (2008). Intermediaire markt uit dal. In: *Reflector*, mei 2008.
- Malone, T.W., Yates, J., Benjamin, R.I. (1987). Electronic Markets and Electronic Hierarchies. *Communications of the ACM* 30(6).
- Meulen, B., van der, Nedeva, M., Braun, D. (2005). *Intermediaries Organization and Processes: theory and research issues*. Position Paper for PRIME Workshop, oktober 6-7 2005.
- Millard, J. (2002). e-Government Strategies: Best Practice Reports from the European Front line. In: Traunmüller, R. en Lenk, K. (eds). *LNCS*, vol. 2456, Heidelberg: Springer.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (1998). *Actieprogramma Elektronische Overheid. Een efficiëntere en effectievere overheid op de elektronische snelweg*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2000). *Contract met de toekomst': een visie op de elektronische relatie overheid-burger*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2002). *Beter Bestuur voor Burger en Bedrijf*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003). *Actieprogramma Andere Overheid*. Den Haag.
- Ministerie van Economische Zaken (1994). *Nationaal Actieprogramma Elektronische Snelwegen*. Den Haag.
- Ministerie van Economische Zaken (1999). *De Digitale Delta – Nederland oNLine*. Den Haag.

- Ministerie van Economische Zaken (2008). *ICT-Agenda 2008-2011. De gebruiker centraal in de digitale dienstenmaatschappij*. Den Haag.
- Ministerie van Financiën (2003). *Fiscale Monitor 2002*, Hoofdpijnen. Ministerie van Financiën (2004). *Fiscale Monitor 2004*, Hoofdpijnen.
- Ministerie van Financiën (2005). *Fiscale Monitor 2005*, Hoofdpijnen. Ministerie van Financiën (2006). *Fiscale Monitor 2006*.
- Ministerie van Financiën (2007). *Fiscale Monitor 2007*, voorpublicatie. Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (2003). *Documentatie, Themadag Elektronisch Berichtenverkeer LNV*, 5 februari 2003.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat, *Informatiestromen Goederenvervoer- en Verkeer*, Tussenrapportage, 's-Gravenhage, 6 januari 2003a.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat, *Informatiestromen en -processen binnen de overheidcommunity*, Inputdocument voor de overheidscommunity, Directoraat-generaal Goederenvervoer, Den Haag, september 2003b.
- Nordfors, L., Ericson, B. en Lindell, H. – Gullers Group (2006). *The Future of eGovernment – Scenarios 2016*. VINNOVA – Swedish Governmental Agency for Innovation Systems.
- Nijssen, M. (2003). *Dansen met de Octopus. Een bestuurskundige visie op informatieverplichtingen van het bedrijfsleven in de sociale rechtsstaat*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- OECD, Nederland (2007). OECD e-Government Studies. Organisation for Economic Co-operation and Development, ISBN 978-92-64-03028-2.
- Office of the e-Envoy (2003). *Policy Framework for a mixed economy in the supply of e-government services. A consultation document*. Cabinet Office/UK online.
- Pieterse, W.J. (2009). *Channel Choice. Citizens' Channel Behavior and Public Service Channel Strategy*. Proefschrift Universiteit Twente. Enschede : Gildeprint B.V.
- Pieterse, W., Teerling, M., Lankhorst, M., Boekhoudt, P. (2007). *Multi-channel management; de stand van zaken*. Enschede: Telematica Instituut.
- Quinn, J.B. (1998). *Intelligente ondernemingen. Een nieuw model voor een nieuwe tijd*. Business Pockets. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Rijkswaterstaat (2002). *Papierarm varen, de toekomst van de binnenvaart, Scheepvaart en Transport Informatie Services*. Adviesdienst Verkeer en Vervoer, CD-ROM.
- SCADPlus: eGovernment: elektronische overheidsdiensten, <http://europa.eu/cgi-bin/etal.pl>.
- Schoote, M. van (2006). *Business process outsourcing in control: onderzoek naar de beheersing en besturing van uitbestede processen*. Enschede: Universiteit Twente (MB: Management and Governance).
- Smedt, P. de (2005). *Verkennen van de toekomst met scenario's*. Brussel: Studiedienst van de Vlaamse Regering.
- Spekman, R., Forbes, T., Isabella, L. En MacAvoy, T. (1998). Alliance management: a view from the past and a look to the future. In: *Journal of Management Studies* 35 (6), pp. 747-772.
- Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden (2003). *Wijzigingen van enkele belastingwetten c.a. (Belastingplan 2004)*, nr. 526, pag. 9, december 2003.
- Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden (2003) *Besluit gegevensverwerking CBS*, nr. 552, jaargang 2003.
- Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden (2004) *Wet elektronisch bestuurlijk verkeer*, nr. 214, mei 2004.
- Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden (2004) *Wet op het Centraal bureau voor de statistiek*, nr. 695, jaargang 2004.

- TNO Transitie wiki (2006). *Scenario-analyse*.
<http://www.kenniscentrumtransities.nl>
- Thomassen, J.P. (2007). *De klantgerichte overheid*. Deventer: Kluwer.
- Thorgal (2006). *Wat is een niche markt?* <http://www.levenslangleren.be>
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Wolf, p. en H. Krcmar (2008). *Needs Driven Design for eGovernment Value Webs*. Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008). Waikoloa, Big Island, Hawaii.
- Zarvic, N., Daneva, M. en Wieringa, R. (2007). Value-Based Requirements Engineering for Value Webs. In: *REFSQ* pp. 116-128.
- Zijden, H. van der, Couzy, F. en Formsma, S. (1998). *ICT en administratieve lasten. Eindrapportage in opdracht van directoraat-generaal Economische Structuur van het Ministerie van Economische Zaken*. Den Haag.
- Zouridis, S. en Boogers, M. (2001). *Publieke sturing en regulering in de virtuele wereld. Een verkennend onderzoek*. Brabant: Centrum voor Recht, bestuur en informatisering, Katholieke Universiteit Brabant.

Bijlage I: Trends en ontwikkelingen

Uit onderstaande lijst zijn vijf trends en ontwikkelingen door de workshop-deelnemers aangewezen die volgens hen een belangrijke rol spelen in elk scenario. Deze zijn met een vet lettertype weergegeven.

1. Flexibilisering
2. Individualisering
3. Globalisering
4. Toenemende tijdsdruk
5. Virtuele gemeenschappen
6. 24-uurs economie
7. Ontstaan netwerkeconomie
- 8. Veranderende bevolkingssamenstelling**
9. Verdere Europese samenwerking
10. Dis- en re-intermediatie
11. Rol en toenemende invloed media
12. Mondige en calculerende burger
13. Toenemend belang van kennis
14. Efficiëntie / bezuinigingen
15. Veranderende arbeidsmarkt (toename allochtonen en vrouwen)
16. Maatschappelijk verantwoord ondernemen
17. Onzekerheid financiële markt (kredietcrisis)
- 18. Opkomst nieuwe economieën/markten**
19. Digitale identiteit
20. Elektronisch berichtenverkeer
21. Langer doorwerken
22. Deregulering
- 23. Toenemend belang van aanpak klimaatverandering**
24. Transparante, klantgericht organisatie
25. Harmonisatie van wetgeving
26. Shared Service Centres (SSC)
- 27. Digitalisering van de maatschappij (incl. e-government)**
28. Horizontaal toezicht
29. Reductie van administratieve lasten
30. Publiek Private Samenwerking (PPS)
31. Co-productie van beleid
32. Multi Channeling
33. Elektronische handtekening
34. Gestage groei internetgebruik
35. UMTS (mobiel internet)
36. Wereldwijde tracing en trancing
37. Personalisatie (data mining)
38. Ambient intelligence
39. Flat screens (plasma, LCD)
40. Many-to-many communicatie
41. Web 2.0, Weblogs, Wikipedia etc.
42. Zoek- en vergelijkmachines
43. Telebankieren
- 44. Veiligheid**
45. XBRL
46. Peer-to-peer netwerken
47. Telewerken en teleleren
48. Toenemende culturele diversiteit
49. Toenemende decentralisatie

Bijlage II: Workshopdeelnemers

Onderstaande personen (25) hebben deelgenomen aan één of meerdere workshop(s).

- Rex Arendsen, Min. van Financiën/Center for e-government Studies
- Jan Bijl, SRA
- Natasja Cabell, Belastingdienst
- Dorien van Gastel, ECP-EPN
- Hanneke Hermsen, Belastingdienst CPP
- Marc ter Hedde, Center for e-Government Studies
- Ronald van den Heuvel, Belastingdienst
- Theo Klarenbeek, Belastingdienst (Hor. toezicht Ondernemingen)
- Walter van der Kolk, UWV
- Lex van Lent, Zet Solutions (Agroportal)
- Bart van der Linden, NOAB
- Henk van Maenen, Douane
- Corina Oortwijn, Belastingdienst CPP
- Gerard Polak, GBO-overheid
- Peter Pronk, Ministerie van Financiën
- Peter Scholte, Belastingdienst CPP: Onderzoek & Marketing
- Frans Spierings, Hogeschool Rotterdam
- Alphons van den Toorn, Belastingdienst
- Guusta Visser, Belastingdienst CPP: Onderzoek & Marketing
- Marten van der Velde, Portbase (Port Infolink)
- Lex Werkhoven, Cargonaut
- Sip van der Weg, Douane
- Gerard van IJzendoorn, NovAA
- Sander Zwienink, GBO.Overheid / Forum Standaardisatie
- Jurgen Zwiers, UWV

Bijlage III: Elektronische enquête

Inleidende vragen

Hieronder is een aantal inleidende vragen geformuleerd.

Vraag 1

Wat is de bedrijfstak (branche) van uw bedrijf?

- Bouwnijverheid
- Detailhandel en ambachten
- Groothandel
- Horeca, recreatie en catering
- Industrie
- Kinderopvang en onderwijs
- Kunst, cultuur en amusement
- Landbouw, veeteelt en visserij
- Vervoer en opslag
- Zakelijke dienstverlening
- Zorg
- Anders: _____

Vraag 2

Hoe oud is uw bedrijf?

- Jonger dan 3 jaar
- 3 tot 10 jaar
- 10 tot 20 jaar
- 20 jaar en ouder

Vraag 3

Wat is uw functie/rol binnen het bedrijf?

- Directeur/eigenaar
- Financieel directeur
- Fiscalist/accountant/boekhouder
- ICT-functionaris (applicatie-/systeembeheerder)
- Anders: _____

Vraag 4

Wat is uw leeftijd?

- Jonger dan 25
- 25 tot 35
- 35 tot 45
- 45 tot 55
- 55 tot 65
- 65 of ouder

Vraag 5

Wat is de kernactiviteit van uw bedrijf? (maximaal 10 woorden)

Vraag 6

Hoeveel personeelsleden zijn er momenteel bij uw bedrijf vast in dienst?

- £ 0 tot 5
- £ 5 tot 10
- £ 10 tot 50
- £ 50 tot 100
- £ 100 of meer

Vraag 7

Heeft uw bedrijf een eigen ICT-functionaris (applicatie-/systeembeheerder)?

- £ Ja
- £ Nee

Verschillende typen intermediaire dienstverleners

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

Vandaag de dag worden steeds meer gegevens op een elektronische wijze uitgewisseld tussen bedrijven en de overheid. Verschillende typen intermediaire organisaties kunnen door bedrijven en/of de overheid ingeschakeld worden om een bijdrage te leveren aan dit elektronisch berichtenverkeer. Een voorbeeld is het uitbesteden (al dan niet van een deel) van de administratie en het doen van aangifte omzet-, loon- en/of inkomstenbelasting aan een fiscaal intermediair (accountant, administratiekantoor, belastingconsulent etc.).

Vraag 8

Van welke van onderstaande typen intermediairs maakt uw bedrijf gebruik bij de afhandeling van het elektronisch berichtenverkeer met de overheid? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- £ Accountants
- £ Administratiekantoren
- £ Belastingconsulenten
- £ Salarisverwerkende bureaus
- £ Clearing houses voor elektronisch factureren
- £ Ennovation in de binnenvaart
- £ InterCommIT
- £ Cargonaut op Schiphol
- £ Portinfolink in de Rotterdamse haven
- £ Agroportal binnen de landbouwsector
- £ Geen (ga verder met vraag 11)
- £ Anders: _____

Vraag 9

Kunt u aangeven in welke mate (frequentie) uw bedrijf intermediairs inschakelt bij de afhandeling van het elektronisch berichtenverkeer met de overheid?

- £ Ten minste 1 keer per dag
- £ Ten minste 1 keer per week
- £ Ten minste 1 keer per maand
- £ Ten minste 1 keer per jaar

Vraag 10

Welke van onderstaande activiteiten/handelingen besteed uw bedrijf wel eens uit aan een intermediair? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- £ Elektronische afdracht premie werknemersverzekeringen
- £ Elektronische belastingaangifte (zoals omzet- en inkomstenbelasting)
- £ Elektronische gegevensverstrekking aan Kamer van Koophandel
- £ Elektronisch aanleveren enquêtes aan CBS t.b.v. bedrijfsstatistiek
- £ Elektronische aangiften goederenvervoer
- £ Elektronische landbouwaangiften (zoals mestvervoersbewijs)
- £ Financiële administratie (boekhouding)
- £ Personeelsadministratie (zoals uren-, verlof en ziekmeldingen)
- £ Geen
- £ Anders: _____

Scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven

In de flyer die u bij de uitnodigingsbrief hebt ontvangen zijn vier scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten omschreven. Elk scenario's schetst een mogelijke samenleving in 2015 en de plaats van de intermediair en zijn zakelijke omgeving (MKB-bedrijven, brancheorganisaties, de overheid en leveranciers van hard- en software) daar binnen. Hieronder zijn achtereenvolgens per scenario verschillende vragen geformuleerd.

Scenario 1 Esperanto

Het scenario Esperanto schetst een onbegrensde samenleving waar burgers en bedrijven een hoog vertrouwen hebben in de overheid. Er zijn geen grenzen en alles is gericht op samenwerking. Burgers en bedrijven zijn volgbaar en tegelijkertijd ook afhankelijk van de overheid.

Vraag 11

Wat beschouwt u als de belangrijkste voordelen van het scenario Esperanto voor uw bedrijf? U kunt maximaal drie voordelen noemen.

Vraag 12

Wat beschouwt u als de belangrijkste nadelen van het scenario Esperanto voor uw bedrijf? U kunt maximaal drie nadelen noemen.

Vraag 13

Kunt u een waardering toekennen aan elk van onderstaande partijen wat betreft de positie die zij innemen in het scenario Esperanto?

	Helemaal geen belangrijke positie				Ze er belangrijke positie	Weet niet
Intermediairs	TM	TM	TM	TM	TM	TM
MKB-bedrijven	TM	TM	TM	TM	TM	TM
Brancheorganisaties	TM	TM	TM	TM	TM	TM
(Uitvoeringsinstanties van) de overheid	TM	TM	TM	TM	TM	TM

Vraag 14

Wat beschouwt u als de belangrijkste taken voor de intermediair in het scenario Esperanto? U kunt maximaal drie taken noemen.

- £ Realiseren van kosten- en tijdsbesparing voor bedrijven
- £ Nakomen van wettelijke verplichtingen voor bedrijven
- £ Snel en zekerheid bieden voor bedrijven (risicoafdekking)
- £ Optreden als vertegenwoordiger voor het bedrijf
- £ Leveren van e-overheidsdiensten voor de overheid (co-producent)
- £ Intensiveren van de informatierelatie met bedrijven (klantenbinding)
- £ Anders: _____

Vraag 15

Hoe zou u het scenario Esperanto willen waarderen op onderstaande punten?

	Ze er positief				Ze er negatief	Weet niet
Klantvriendelijkheid van de dienstverlening aan MKB- bedrijven	TM	TM	TM	TM	TM	TM
Aansluiten bij de werk- en denkwijze van MKB-bedrijven	TM	TM	TM	TM	TM	TM
Helderheid van verantwoorde- lijkheden (rol en positie van de verschillende betrokkenen in het scenario)	TM	TM	TM	TM	TM	TM
(Informatie)relatie tussen MKB- bedrijven en overheid	TM	TM	TM	TM	TM	TM
(Informatie)relatie tussen MKB- bedrijven en intermediairs	TM	TM	TM	TM	TM	TM

Vraag 16

Wat is volgens u de impact van het scenario Esperanto op uw bedrijf?

Veel impact TM TM TM TM TM Helemaal geen impact TM weet niet

Vraag 17

Kunt u het antwoord op de vorige vraag kort toelichten?

Scenario 2 Devoot

Het scenario 'Devoot' schetst een begrensde samenleving waar burgers en bedrijven een hoog vertrouwen hebben in de overheid. De samenleving is begrensd, transparant en gericht op eigen belang. Burgers en bedrijven zijn volgzzaam en tegelijkertijd ook afhankelijk van de overheid.

Vraag 18

Wat beschouwt u als de belangrijkste voordelen van het scenario Devoot voor uw bedrijf? U kunt maximaal drie voordelen noemen.

Vraag 19

Wat beschouwt u als de belangrijkste nadelen van het scenario Devoot voor uw bedrijf? U kunt maximaal drie nadelen noemen.

Vraag 20

Kunt u een waardering toekennen aan elk van onderstaande partijen wat betreft de positie die zij innemen in het scenario Devoot?

	Helemaal geen belangrijke positie				Zeer belangrijke positie	Weet niet
Intermediairs	TM	TM	TM	TM	TM	TM
MKB-bedrijven	TM	TM	TM	TM	TM	TM
Brancheorganisaties	TM	TM	TM	TM	TM	TM
(Uitvoeringsinstanties van) de overheid	TM	TM	TM	TM	TM	TM

Vraag 21

Wat beschouwt u als de belangrijkste taken voor de intermediair in het scenario Devoot? U kunt maximaal drie taken noemen.

- £ Realiseren van kosten- en tijdsbesparing voor bedrijven
- £ Nakomen van wettelijke verplichtingen voor bedrijven
- £ Snel en zekerheid bieden voor bedrijven (risicoafdekking)
- £ Optreden als vertegenwoordiger voor het bedrijf
- £ Leveren van e-overheidsdiensten voor de overheid (co-producent)
- £ Intensiveren van de informatierelatie met bedrijven (klantenbinding)
- £ Anders: _____

Vraag 22

Hoe zou u het scenario Devoot willen waarderen op onderstaande punten?

	Ze er positief TM	TM	TM	TM	Ze er negatief TM	Weet niet TM
Klantvriendelijkheid van de dienstverlening aan MKB-bedrijven						
Aansluiten bij de werk- en denkwijze van MKB-bedrijven	TM	TM	TM	TM	TM	TM
Helderheid van verantwoordelijkheden (rol en positie van de verschillende betrokkenen in het scenario)	TM	TM	TM	TM	TM	TM
(Informatie)relatie tussen MKB-bedrijven en overheid	TM	TM	TM	TM	TM	TM
(Informatie)relatie tussen MKB-bedrijven en intermediairs	TM	TM	TM	TM	TM	TM

Vraag 23

Wat is volgens u de impact van het scenario Devoot op uw bedrijf?

Veel impact TM TM TM TM TM Helemaal geen impact TM weet niet

Vraag 24

Kunt u het antwoord op de vorige vraag kort toelichten?

Scenario 3 Babyionië

Het scenario Babyionië schetst een begrensde samenleving waarin burgers en bedrijven een laag vertrouwen hebben in de overheid. De samenleving is begrensd, transparant en gericht op eigen belang. Burgers zijn zelfredzaam, hebben een kritische houding tegenover de overheid en bieden weerstand tegen overheidsingrijpen.

Vraag 25

Wat beschouwt u als de belangrijkste voordelen van het scenario Babyionië voor uw bedrijf? U kunt maximaal vijf voordelen noemen.

Vraag 26

Wat beschouwt u als de belangrijkste nadelen van het scenario Babyionië? U kunt maximaal vijf nadelen noemen.

Scenario 4 Java

Het scenario 'Java' schetst een onbegrensde samenleving waarin burgers en bedrijven een laag vertrouwen hebben in de overheid. Er zijn geen grenzen en alles is gericht op samenwerking. Burgers zijn zelfredzaam, hebben een kritische houding tegenover de overheid en bieden weerstand tegen overheidsingrijpen.

Vraag 32

Wat beschouwt u als de belangrijkste voordelen van het scenario Java voor uw bedrijf? U kunt maximaal drie voordelen noemen.

Vraag 33

Wat beschouwt u als de belangrijkste nadelen van het scenario Java voor uw bedrijf? U kunt maximaal drie nadelen noemen.

Vraag 34

Kunt u een waardering toekennen aan elk van onderstaande partijen wat betreft de positie die zij innemen in het scenario Java?

	Helemaal geen belangrijke positie					Ze er belangrijke positie	Weet niet
Intermediairs	TM	TM	TM	TM		TM	TM
MKB-bedrijven	TM	TM	TM	TM		TM	TM
Brancheorganisaties	TM	TM	TM	TM		TM	TM
(Uitvoeringsinstanties van) de overheid	TM	TM	TM	TM		TM	TM

Vraag 35

Wat beschouwt u als de belangrijkste taken voor de intermediair in het scenario Java? U kunt maximaal drie taken noemen.

- £ Realiseren van kosten- en tijdsbesparing voor bedrijven
- £ Nakomen van wettelijke verplichtingen voor bedrijven
- £ Snel en zekerheid bieden voor bedrijven (risicoafdekking)
- £ Optreden als vertegenwoordiger voor het bedrijf
- £ Leveren van e-overheidsdiensten voor de overheid (co-producent)
- £ Intensiveren van de informatierelatie met bedrijven (klantenbinding)
- £ Anders: _____

Vraag 36

Hoe zou u scenario Java willen waarderen op onderstaande punten?

	Ze positief TM	TM	TM	TM	Ze negatief TM	Weet niet TM
Klantvriendelijkheid van de dienstverlening aan MKB-bedrijven						
Aansluiten bij de werk- en denkwijze van MKB-bedrijven	TM	TM	TM	TM	TM	TM
Helderheid van verantwoordelijkheden (rol en positie van de verschillende betrokkenen in het scenario)	TM	TM	TM	TM	TM	TM
(Informatie)relatie tussen MKB-bedrijven en overheid	TM	TM	TM	TM	TM	TM
(Informatie)relatie tussen MKB-bedrijven en intermediairs	TM	TM	TM	TM	TM	TM

Vraag 37

Wat is volgens u de impact van het scenario Java op uw bedrijf?

Veel impact TM TM TM TM TM Helemaal geen impact TM weet niet

Vraag 38

Kunt u het antwoord op de vorige vraag kort toelichten?

Een vergelijking van de vier scenario's

In het voorgaande zijn per scenario verschillende vragen aan u voorgelegd. In dit blok zullen we een aantal vragen voorleggen die betrekking hebben op alle vier de scenario's. Het gaat hier om een vergelijkende analyse om te kunnen bepalen welk scenario voor u als ondernemer het meest wenselijk.

Vraag 39

Uitgaande van de relatie van uw bedrijf met de intermediair, welk scenario ziet u dan persoonlijk het liefst zich voltrekken (is voor uw bedrijf het meest wenselijk)?

- £ Esperanto
- £ Devoot
- £ Babylonie
- £ Java

Vraag 40

Kunt u aangeven waarom u voor dit scenario hebt gekozen?

Vraag 41

Uitgaande van de relatie van uw bedrijf met de intermediair, welk scenario ziet u dan persoonlijk het liefst zich niet voltrekken (is voor uw bedrijf het minst wenselijk)?

- £ Esperanto
- £ Devoot
- £ Babylonie
- £ Java

Vraag 42

Kunt u aangeven waarom u voor dit scenario hebt gekozen?

Afsluiting

Tot slot willen we u nog een aantal vragen stellen. Wanneer u klaar bent met het invullen van de vragenlijst kunt u op **verzenden** klikken.

Vraag 43

Zijn er nog onderwerpen die niet besproken zijn, maar volgens u wel belangrijk zijn?

Bijlage IV: Flyer

**Uitbesteden?
Wat brengt de toekomst...**



**Vier scenario's voor intermediaire
e-overheidsdiensten voor bedrijven**

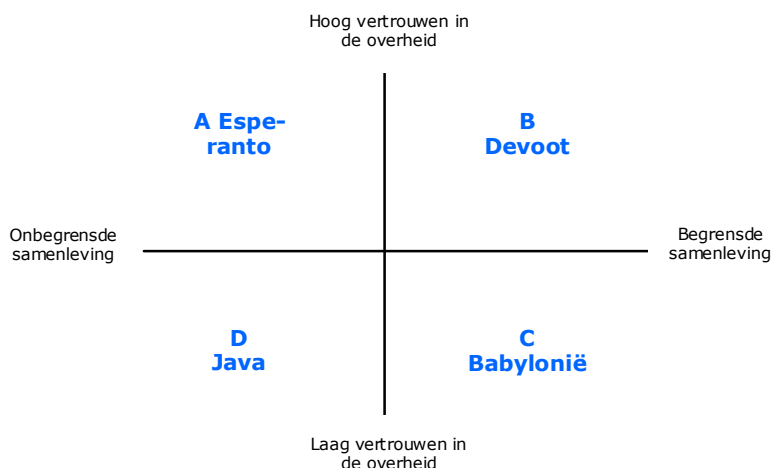
Scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten voor bedrijven in 2015

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

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

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

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



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

- Verticale scenario-as – **vertrouwen in de overheid** – (hoog of laag). De mate waarin de maatschappij (dit zijn zowel burgers als bedrijven) vertrouwen hebben in overheidsorganisaties (zoals gemeenten, provincies, uitkeringsinstanties, etc.) en in de politiek. Mensen vertrouwen erop dat de overheid integer handelt en het beste met hen voor heeft.
- Horizontale scenario-as – **inrichting van de samenleving** – (begrensd versus onbegrensd). De wijze waarop mensen (als privé persoon, ondernemer of in organisatie/groepsverband) op basis van rationeel-economische motieven al dan niet kiezen voor standaard oplossingen, standaarden of een uniforme werkaanpak. Enerzijds bestaat in de 'begrensde samenleving' de hang naar eenduidigheid en kostenefficiëntie. De prijs die daarvoor wordt betaald is een zekere saaiheid, keuzebeperking en een 'one size fits all' mentaliteit. Anderzijds is in de 'onbegrensde samenleving' de invloed van rationeel-economische overwegingen (als stuwende kracht) minder geldend, omdat bijvoorbeeld persoonlijke motieven om zich te onderscheiden in economische keuzes belangrijker worden geacht dan een lage prijs. Mensen geven uiting aan wat zij zelf belangrijk vinden en zijn bereid om daarvoor ook een hogere prijs te betalen.

Scenario A – Esperanto

Scenario-assen

Horizontale as: onbegrensde samenleving

Verticale as: hoog vertrouwen in de overheid

Inrichting van de samenleving in 2015

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

Strategische positie van de intermediair in het scenario

Intensiveren van de relatie met de overheid	<p>De intermediair heeft in dit scenario de neiging om de relatie met de overheid verder te intensiveren. Hij kruipt als het ware dichterbij de overheid toe. Op deze wijze wil de intermediair zijn bestaansrecht veiligstellen. De vertrouwensband met de MKB-er/klant is er nog wel, maar de relatie met de overheden is versterkt en heeft een zakelijk karakter. De intermediair realiseert vooral voor de overheid een substantiële kostenbesparing door als 'co-producent' van elektronische overheidsdiensten op te treden. Dit geldt zowel voor het ontwerp, de bouw, de introductie als het onderhoud van de specifieke diensten. Op grond van hun informatie- en netwerkpositie zijn intermediairs goed in staat om de dienstverlening van de overheid op maat aan te bieden. Hierdoor bieden zij de mogelijkheid om de kosten van overheidsdiensten te verlagen. Intermediairs gaan samenwerkingsverbanden aan met verschillende overheden.</p>
'co-producent' van e-overheidsdiensten	
Samenwerkingsverbanden met overheden	

Intermediairs gaan zich specialiseren, vormen van vergelijkbare groepen zoeken	<p>Omdat de wereld bestaat uit veel wisselende samenwerkingsverbanden, is het bedrijf van de intermediair zelf degene die zich waarschijnlijk toch wel op één of andere manier probeert te specialiseren, vormen van vergelijkbare groepen gaat zoeken. Er is behoefte aan een sterke(re) band met 'de koepel' om de markt te beheersen. Dit geldt zowel voor de relatie van de intermediair met de overheid als met andere (groepen) intermediaire aanbieders.</p>
--	---

Positie van bedrijven in het scenario

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

Scenario B – Devoot

Scenario-assen

Horizontale as: begrensde samenleving

Verticale as: hoog vertrouwen in de overheid

Inrichting van de samenleving in 2015

Transparantie als gemeengoed

De overheid is als werkgever erg in trek

Private marktpartijen hebben hun 'machtspositie' verloren

De samenleving is sterk vergrijsd

Veel draagvlak voor een duurzame samenleving

Windpark in de Noordzee

Verdere digitalisering van de maatschappij

Meer blauw op straat

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

Strategische positie van de intermediair in het scenario

Netwerkpositie wordt slechter

Minder snel een gesprekspartner voor de overheid

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

Aangaan van convenanten door de belangengroepen van intermediairs met de overheid

Strategische alliantie

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

Positie van marktpartijen is sterk afgezwakt

Bedrijven zijn minder in trek als werkgever

Positie van bedrijven in het scenario

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

Scenario C – Babylonië

Scenario-assen

Horizontale as: begrensde samenleving

Verticale as: laag vertrouwen in de overheid

Inrichting van de samenleving in 2015

Laag vertrouwen in de overheid

Recessie en sterke toename werkloosheid

EU-verdrag wordt bij referendum verworpen

Geen mondiale aanpak

Protectionisme viert hoogtij

Grijs is aan de macht

Sociale zekerheidsstelsel wankelt

Overheid is geen dienstverlener, maar handhaver, bewaker

Verstevigen van de positie door als blok te opereren

Nieuw business model

Koepelorganisaties als vertegenwoordiger van groepen intermediairs

Strategische alliantie

Bedrijven zijn sterk intern gericht

Maatwerk leveren

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

Strategische positie van de intermediair in het scenario

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

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

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

Positie van bedrijven in het scenario

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

Scenario D – Java

Scenario-assen

Horizontale as: onbegrensde samenleving

Verticale as: laag vertrouwen in de overheid

Inrichting van de samenleving in 2015

Moreel failliet van de overheid

Nepotisme

Compleet wantrouwen van burgers in de overheid

Arbeidsmobiliteit is internationaal sterk toegenomen

Er ontstaan steeds meer e-communities

Groter beroep op elfredzaamheid

Zonne-energie neemt een grote vlucht

Terugtrekkende overheid

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

Strategische positie van de intermediair in het scenario

Groot klantvertrouwen in de intermediair

Zorgen voor zekerheid en financiële risicoafdekking voor de klant

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

Korting bij afname van meerdere pakketten van dienstverlening

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

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

Positie van bedrijven in het scenario

De zelfredzame burger heeft marktpartijen niet langer nodig

Alles is gericht op kostenbesparing

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

Bijlage V: Verwerking enquête

De scenario's zijn getoetst in een kwantitatieve enquêteronde bij individuele MKB-bedrijven.²⁴ Hieronder zullen de belangrijkste resultaten van de enquête worden besproken. De bespreking van resultaten zal gedaan worden aan de hand van de volgende indeling van thema's die bij de enquête zijn behandeld:

- *Inleidende vragen* (achtergrond van de respondent/bedrijf).
- *Verschillende typen intermediaire dienstverleners*: in hoeverre, in welke mate, en op welke wijze worden intermediairs door bedrijven ingeschakeld bij de afhandeling van het elektronisch berichtenverkeer met de overheid?
- *Scenario's voor intermediaire e-overheidsdiensten*:
 - Wat zijn belangrijke voor- en nadelen van elk scenario?
 - Wat is de rol en positie van verschillende betrokkenen (intermediairs, MKB-bedrijven, Brancheorganisaties, de overheid en leveranciers van hard- en software) in het scenario?
 - Wat zijn de belangrijkste taken van de intermediair in elk scenario?
 - Wat is de impact van elk scenario voor de ondernemer/het bedrijf?
- *Wenselijkheid van de vier scenario's*:
 - Welk scenario ziet de ondernemers/bedrijven het liefst zich voltrekken (is voor hen het meest wenselijk)?
 - Welk scenario zien de ondernemers/bedrijven het liefst zich niet voltrekken (is voor hen het minst wenselijk)?

De vragenlijst heeft online gestaan in de periode (www.surveymonkey.com) van mei 2009 tot juli 2009. De bedrijven zijn in mei per post uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Een herinneringsbrief is in juni verstuurd. De respondenten die reeds aan het onderzoek mee hadden gewerkt, of hebben aangegeven niet aan het onderzoek mee te willen doen, hebben de herinnering niet gekregen.

De tijd voor het invullen van de vragenlijst bedroeg gemiddeld 9 minuten. De meerderheid van de respondent heeft alle vragen beantwoord. Slechts drie respondenten hebben aan het eind van de enquête aangegeven een aantal onderdelen of vragen van de enquête niet te hebben beantwoord, omdat men deze niet begreep of moeilijk naar de eigen situatie/leefwereld kon vertalen. In de volgende paragraaf zullen we nader ingaan op de respons van de enquête en de achtergrond van de respondenten.

²⁴ Via verschillende platforms (discussiefora, nieuwsbrieven, mail etc.) van (koepels van) intermediairs is ook een enquête uitgezet onder verschillende typen intermediaire dienstverleners. Aangezien slechts 1 fiscaal intermediair oproep heeft gegeven aan het verzoek, zullen geen resultaten van deze enquête worden besproken.

Respons en achtergrond van de respondenten

De uitnodigingsbrief voor de enquête is verstuurd naar in totaal 2000 MKB-bedrijven (steekproef aangeleverd vanuit de Belastingdienst). Slechts 12 bedrijven hebben (naar herhaalde oproep) uiteindelijk de enquête ingevuld. Wat de reden is voor deze lage respons is bij ons niet bekend. Er is namelijk niet aan de respondenten gevraagd waarom men niet wil deelnemen aan het onderzoek. Het aspect 'invultijd van de enquête' lijkt ons echter niet doorslaggevend. De gemiddelde tijd voor het invullen van de enquête bedroeg namelijk nog geen 10 minuten. Mogelijke verklaringen zouden kunnen zijn dat het gros van de ondernemers het (te) moeilijk vinden om de situatie die in de scenario's beschreven is naar hun eigen situatie te vertalen (consequenties van elk scenario voor hen in te schatten); niet of slechts in beperkte mate gebruik maken van de diensten van intermediairs en derhalve het onderzoek voor hen niet relevant genoeg vinden; of bij voorbaat geen interesse voor deelname te hebben (onderzoeksmoe?).

Achtergrondinformatie respondenten/ bedrijven (n=12)

Onderwerp	toelichting
Bedrijfstak (branche)	De meeste bedrijven (5) behoren tot de 'zakelijke dienstverlening'
Leeftijd bedrijf	De meeste bedrijven (4) zijn jonger dan 3 jaar oud
Aantal medewerkers in vaste dienst	Alle deelgenomen bedrijven hebben 0 t/m 5 werknemers in vaste dienst
Functie respondent	De ruime meerderheid van de respondenten (11) is de directeur en/of eigenaar van het bedrijf
Leeftijd respondent	De meeste respondenten (6) vallen in de leeftijdscategorie 45 tot 55 jaar
Hoogst afgeronde opleiding respondent	De hoogst afgeronde opleiding is voor de meeste respondenten (7) HBO
Eigen ICT-functionaris	De ruime meerderheid van de bedrijven (10) heeft geen eigen ICT-functionaris

De kernactiviteiten van de respondenten zijn erg divers van de verkoop van tweedehands servies tot het geven van financieel advies.

Kernactiviteiten respondenten/ bedrijven (n=12)

Advies, training, coaching en interim-management
Financieel advies met nadruk op verzekeringen
Fouragehandel
ICT interim- en projectmanagement, coaching en advisering
Mensen aan huis haren knippen
Natuurlijke begrazing met rundvee
Organisatie en uitvoeren van projecten, events en tours
Praktijk voor oefentherapie
Projectmanagement van complexe infrastructurele bouwwerken
Teksten
Verkoop van tweedehands servies
Verloskundige werkzaamheden

Het inschakelen van intermediaire dienstverleners

Aan de respondenten zijn een aantal vragen voorgelegd die betrekking hebben op het inschakelen van intermediaire dienstverleners bij de afhandeling van het elektronisch berichtenverkeer met de overheid.²⁵ Hierbij is als eerste aan de bedrijven de vraag gesteld van welke typen intermediairs zij gebruik maken bij de afhandeling van het elektronisch berichtenverkeer met de overheid. De bedrijven konden hierbij kiezen uit de volgende antwoordcategorieën:

- Accountants;
- Administratiekantoren;
- Belastingconsulenten;
- Salarisverwerkende bureaus;
- Clearing houses voor elektronisch factureren;
- Ennovation in de binnenvaart;
- InterCommIT;
- Cargonaut op Schiphol;
- Portinfolink in de Rotterdamse haven;
- Agroportal binnen de landbouwsector;
- Anders.

De resultaten van de enquête laten zien dat alle bedrijven gebruik maken van een fiscale intermediair (accountant, administratiekantoor, belastingconsulent of een salarisverwerkend bureau) bij de afhandeling van het elektronisch berichtenverkeer met de overheid. Het aandeel van de accountant is hierbij het grootst (genoemd door de helft van de respondenten).

Vervolgens is aan de bedrijven gevraagd in welke mate (frequentie) zij een intermediair inschakelen bij de afhandeling van het elektronisch berichtenverkeer met de overheid. De meeste respondenten (8) hebben aangegeven slechts 1 keer per jaar een intermediair in te schakelen bij de afhandeling van het elektronisch berichtenverkeer met de overheid. De overige respondenten schakelen ten minste 1 keer per maand (3) of 1 keer per week (1) een intermediair in.

Aan de bedrijven is verder gevraagd welke activiteiten zij wel eens uitbesteden aan een intermediair. Hierbij kon men kiezen uit de volgende antwoordcategorieën:

- Elektronische afdracht premies werknemersverzekeringen;
- Elektronische belastingaangifte (zoals omzet-, loon-, en inkomstenbelasting);
- Elektronische gegevensverstrekking aan de Kamer van Koophandel (zoals inschrijving in het handelsregister);
- Elektronisch aanleveren van enquêtes aan het CBS ten behoeve van bedrijfsstatistieken;
- Elektronische aangiften (grensoverschrijdend) goederenvervoer (zoals Aangifte Douane Binnenbrengen);
- Elektronische landbouwaangiften (zoals een elektronisch mestvervoersbewijs);
- Financiële administratie (boekhouding);
- Personeelsadministratie (zoals uren-, verlof en/of ziekmeldingen);
- Anders.

²⁵ Hieronder verstaan we het op elektronische wijze en in een gestructureerd formaat uitwisselen van een verzameling gegevens tussen geautomatiseerde informatiesystemen op grond van informatieverplichtingen van de overheid (Arendsen, 2008).

De bedrijven hebben aangegeven alleen elektronische belastingaangiften (11) en de financiële administratie/boekhouding (1) uit te besteden aan een intermediair. Het gaat hier om werkzaamheden die hoofdzakelijk tot de core business behoren van financiële intermediairs.

Wat betreft het uitbesteden van het elektronisch berichtenverkeer aan een intermediair is ten slotte aan de bedrijven gevraagd wat de belangrijkste redenen zijn geweest om een intermediair in te schakelen. De respondenten konden hierbij kiezen uit onderstaande redenen:

- Kostenbeheersing en –reductie (efficiëntie);
- Concentratie op kernactiviteiten (core business);
- Expertise/kwaliteitsverbetering (benutten van de specialistische kennis van de intermediair);
- Flexibiliteit (betalen per gevraagde dienst i.p.v. mensen in loondienst hebben);
- Vrijkomen van financiële middelen (het afstoten van bedrijfsmiddelen, zoals machines, gebouwen, personeel, etc.);
- Risicospreiding (de eindverantwoordelijkheid wordt aan de intermediair over gedaan en daarmee het risico);
- Tijdsbesparing;
- Anders.

De resultaten van de enquête laten zien dat 'expertise/ kwaliteitsverbetering' (benutten van de specialistische kennis van de intermediair) de belangrijkste reden voor de meeste bedrijven is om een intermediair in te schakelen bij de afhandeling van het elektronisch berichtenverkeer met de overheid. Deze reden is door 8 respondenten genoemd. Daarnaast zijn de redenen 'kostenbeheersing en –reductie', 'concentratie op kernactiviteiten' en 'tijdsbesparing' elk door één ondernemer als belangrijkste reden genoemd.

Het inschakelen van intermediaire dienstverleners

Over elk scenario zijn een aantal vragen aan de respondenten gesteld. De flyer met de uitwerking van de vier scenario's in vogelvlucht diende hierbij als leidraad. Bovendien was een meer uitgebreidere versie van de scenario-overhaallijnen (zoals ook opgenomen in deze rapportage) voor de respondenten voorhanden. Deze kon door een link aan het begin van het vragenblok geopend worden.

Voor- en nadelen van elk scenario

Allereerst is aan de respondenten gevraagd wat zij de belangrijkste voordelen van elk scenario vinden (voor hun bedrijf).

Voordelen van elk scenario

Scenario	voordelen
Esperanto	<ul style="list-style-type: none"> • Door de regelgeving, vertrouwen in elkaar en een open samenleving kunnen bedrijven goed wereldwijd zaken doen • Harmonie, eensgezindheid en goede wil • Intermediair weet tot in de puntjes hoe de overheid werkt en kan hierdoor informatie omzetten in bruikbare zaken • Samenwerkingsverbanden van intermediairs zijn goed voor kwaliteitsverbetering van de dienstverlening naar bedrijven • Snelle informatievoorziening naar beide zijden • Vertrouwen, kundigheid, zekerheid en stabiliteit die de intermediair te bieden heeft voor bedrijven

Devoot	<ul style="list-style-type: none"> • Grote 'machtshebbers' verliezen delen van de markt, waardoor kleinere bedrijven meer kans hebben • Kleinschalig, kortere lijnen, minder bureaucratie • Regelgeving helpt om elkaar te vertrouwen en goed zaken te kunnen doen • Veel werk door vele noodzakelijke organisaties • Zekerheid, stabiliteit en vertrouwen
Babylonië	<ul style="list-style-type: none"> • Kleinschaligheid, geen mondiale aanpak biedt kansen voor de kleine zelfstandigen. Je bereikt meer met kleine groepen dan met grote groepen • Flexibiliteit, dynamiek, ontwikkeling • Tegengas geven aan de overheid. Kritisch zijn naar de overheid is belangrijk. De overheid kan aangesproken worden op verkeerde besluiten
Java	<ul style="list-style-type: none"> • De maatschappij (burgers en bedrijven) hebben meer te zeggen over de overheid. De overheid is afhankelijk van het vertrouwen dat zij geniet • Zelfredzaamheid van de burgers. Hierdoor zijn we minder afhankelijk van de overheid. Goed voor de kleinere zelfstandigen • E-communities bieden kansen om je als ondernemer en intermediair anders te organiseren • Meer bewegingsvrijheid voor de ondernemer door een terugtrekkende overheid

Vervolgens is aan de respondenten gevraagd wat zij de belangrijkste nadelen van elk scenario vinden (voor hun bedrijf).

Nadelen van elk scenario

Scenario	voordelen
Esperanto	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijven worden te afhankelijk van de overheid: de maatschappij (burgers en bedrijven) zijn met handen gebonden aan de overheid • Afhankelijkheid van de overheid en volgzzaamheid kunnen leiden tot gezapigheid • Door de toenemende culturele diversiteit verdwijnt de eigen identiteit • Veiligheid behoort niet te gaan boven privacy, beide aspecten moeten met elkaar in balans zijn • Geen specialisme op vakgebieden • Regelgeving is zeer verwarrend • De macht van de overheid wordt te groot, er ontstaat te veel bureaucratie • Illusionair • Inflexibiliteit, traagheid, corruptiegevoelig • Intermediair zit te dicht tegen de overheid aan en dreigt onderdeel te worden van de overheid. Het voordeel voor bedrijven is dan weg • Het scenario schetst een te idealistisch beeld • Het risico van te grootschalige ondernemingen
Devoot	<ul style="list-style-type: none"> • Met handen gebonden aan (te afhankelijk van) de overheid • Inflexibiliteit, traagheid, corruptiegevoelig • Minder marktwerking • Minder open samenleving • Wantrouwen: vertrouwen in marktpartijen verdwijnt, omdat de overheid zelf markten gaat bedienen • Weinig beweging en vernieuwing • Geen inkoopimpulsen

Babylonië	<ul style="list-style-type: none"> • Een te veel op eigen belang gerichte samenleving • Geen expansie naar het buitenland mogelijk • Geen samenwerking • Grijs aan de macht • Weinig vertrouwen in de overheid • Wantrouwen, geen overlegmodel meer, intern gericht • Minder werk voor bedrijven en intermediairs omdat de zelfredzaamheid groot is • Minder bescherming, onzekerheid, vergroting van de kloof in de samenleving
Java	<ul style="list-style-type: none"> • Geen overheid, geen vertrouwen • ICT-toepassingen zijn goed, maar gaan ten koste van de persoonlijke zorg • Minder bescherming, onzekerheid, vergroting van de kloof in de samenleving • Door minder centrale sturing van de overheid kunnen sneller uitwassen ontstaan • Het scenario zet een grote druk op de werkgelegenheid

Elk scenario kent voor de ondernemers zowel belangrijke voor- als nadelen. We zien dat de respondenten veelal voor- en nadelen hebben genoemd die niet alleen voor hen als ondernemer geleden, maar veelal verder strekken (voor de totale maatschappij als zodanig gelden).

Als we kijken naar de reacties van de respondenten op alle vier scenario's dan valt op dat de respondenten aan de ene kant het prettig vinden dat burgers en bedrijven minder afhankelijk zijn van de overheid (zelfredzaamheid biedt kansen), maar dat aan de andere kant enige sturing (regie) vanuit de overheid wel als belangrijk/noodzakelijk wordt geacht om willekeur, ongelijkheid en 'uitwassen' in de samenleving te voorkomen.

In wat volgt zullen we nader ingaan op het verschil tussen de vier scenario's en kijken we welk scenario voor de bedrijven het meest of juist het minst wenselijk is.

Rol en positie van verschillende betrokkenen in elk scenario

Aan de respondenten is gevraagd of zij een waardering zouden kunnen toekennen aan verschillende actoren (stakeholders) wat betreft de positie die zij innemen in elk scenario. De ondernemers konden hiertoe op een vijfpuntsschaal aangeven wat volgens hen de rol van onderstaande actoren in elk scenario is:

- Intermediairs;
- MKB-bedrijven;
- Brancheorganisaties;
- (Uitvoeringsinstanties van) de overheid;
- Leveranciers van hard- en software.

Hieronder vindt u de resultaten (naar aantal keer genoemd) opgesplitst naar bovengenoemde actoren en de vier scenario's.

Rol en positie van intermediairs in de scenario's

Scenario	Niet belangrijk	Neutraal	Belangrijk	Weet niet
Esperanto (n=11)	3	3	4	1
Devoot (n=10)	5	2	2	1
Babylonië (n=10)	4	1	4	1
Java (n=9)	2	2	4	1

We zien in de tabel dat volgens de respondenten de rol en positie van intermediairs in het scenario's Java het beste is. Bij de scenario's Esperanto en Babylonië heeft weliswaar een even groot gedeelte respondenten de rol als belangrijk aangemerkt, maar bij deze scenario's is de groep respondenten die de rol als niet belangrijk ervaren groter dan bij het scenario Java het geval is. In het scenario Devoot wordt voor de intermediair helemaal geen belangrijke rol toegedicht. Bij de scenario's Esperanto en Babylonië hebben bijna evenveel respondenten aangegeven de rol en positie van de intermediair belangrijk te vinden als het aantal respondenten dat het tegenovergestelde van mening is.

Rol en positie van MKB-bedrijven in de scenario's

Scenario	Niet belangrijk	Neutraal	Belangrijk	Weet niet
Esperanto (n=11)	3	3	4	1
Devoot (n=10)	1	3	4	2
Babylonië (n=10)	4	2	3	1
Java (n=9)	1	1	6	1

Volgens de respondenten is de rol en positie van MKB-bedrijven in het scenario Java het beste. De bedrijven hebben aangegeven dat in het scenario Babylonië de rol van MKB-bedrijven het minst belangrijk is. Overigens is bij de scenario's Esperanto en Babylonië het aantal, dat de rol belangrijk vinden ten opzichte van bedrijven die de rol juist niet belangrijk vinden nagenoeg gelijk.

Rol en positie van Brancheorganisatie in de scenario's

Scenario	Niet belangrijk	Neutraal	Belangrijk	Weet niet
Esperanto (n=11)	2	3	5	1
Devoot (n=10)	2	3	4	1
Babylonië (n=10)	4	2	3	1
Java (n=9)	2	2	4	1

Uit bovenstaande tabel blijkt dat in het scenario Esperanto volgens de respondenten de rol en positie van brancheorganisaties het belangrijkste wordt geacht in het scenario Esperanto en het minst belangrijk in het scenario Babylonië. Bij de scenario's Devoot en Java zijn overigens de meeste respondenten ook van mening dat de rol en positie van brancheorganisaties belangrijk is.

Rol en positie van de overheid in de scenario's

Scenario	Niet belangrijk	Neutraal	Belangrijk	Weet niet
Esperanto (n=11)	2	3	5	1
Devoot (n=10)	2	1	6	1
Babylonië (n=10)	3	3	2	1
Java (n=9)	6	1	1	1

We zien dat in het scenario Devoot volgens de respondenten de overheid de beste positie is toebedeeld. Het tegenovergestelde geldt voor het scenario's Java, waar de positie van de overheid juist helemaal niet belangrijk wordt geacht. Bij het scenario Babylonië is ongeveer een even groot aantal bedrijven van mening dat de rol van de overheid in het scenario belangrijk is dan het aantal respondenten dat juist van mening is dat dit niet het geval is. Bij het scenario Esperanto zijn ook de meeste respondenten van mening dat de overheid een belangrijke rol en positie in het scenario inneemt.

Als we vervolgens over de scenario's heen kijken, dan komt naar voren dat volgens de respondenten de rol van intermediairs in het scenario Babylonië het meest belangrijk en is en in het scenario Devoot juist het minst belangrijk.

Belangrijkste taken van de intermediair in elk scenario

Intermediairs kunnen in elk scenario een verschillende rol en positie innemen. Aan de respondenten is gevraagd wat volgens hen de belangrijkste taken van de intermediair in elk scenario zijn. De respondenten konden hierbij kiezen uit onderstaande antwoordcategorieën:

- Snel en zekerheid bieden voor bedrijven (risicoafdekking);
- Realiseren van kosten- en tijdsbesparing voor bedrijven (maatwerk leveren);
- Nakomen van wettelijke verplichtingen voor bedrijven;
- Beschermen van het bedrijfsimago door op te treden als vertegenwoordiger van het bedrijf;
- Het aanvragen, afhandelen en/of leveren van e-overheidsdiensten voor bedrijven in opdracht van de overheid (co-producent);
- Intensiveren (versterken) van de informatierelaties met bedrijven (klantenbinding);
- Anders.

Rol en positie van de overheid in de scenario's (n=11)

Scenario	Esperanto (n=11)	Devoot (n=10)	Babylonië (n=10)	Java (n=9)	Totaal
Snel en zekerheid bieden	3	4	4	2	13
Realiseren kosten- en tijdsbesparing	4	3	3	1	11
Nakomen van wettelijke verplichtingen	2	2	2	2	8
Beschermen van het bedrijfsimago	0	0	0	2	2
Co-producent van e-overheidsdiensten	0	1	1	1	3
Intensiveren informatierelaties	2	0	0	1	3
Anders	0	0	0	0	0

We zien in de tabel dat 'snel en zekerheid bieden' het vaakst genoemd is in de scenario's Devoot en Babylonië. Deze taak is in totaal ook het vaakst genoemd door de respondenten. De taak 'realiseren van kosten- en tijdsbesparing' is door de respondenten het vaakst genoemd bij het scenario Esperanto, gevolgd door Devoot en Babylonië. Het 'nakomen van wettelijke verplichtingen' is bij elk scenario door twee respondenten genoemd als een belangrijke taak van de intermediair. Het 'beschermen van het bedrijfsimago' is slechts door twee respondenten genoemd bij het scenario Java. Co-producent van e-overheidsdiensten is bij de scenario's Devoot, Babylonië en Java door slechts één respondent genoemd als taak van de respondent in de betreffende scenario's. Het 'intensiveren van de informatierelaties' is bij het scenario Esperanto twee keer genoemd en bij het scenario Java één keer. De categorie 'anders' is bij geen enkel scenario genoemd.

Impact van elk scenario voor de ondernemer

Aan de ondernemers is gevraagd wat volgens hen de impact van elk scenario is voor hun bedrijf.

De impact van elk scenario voor de ondernemer

Scenario	Geen impact	Neutraal	(Veel) impact	Weet niet
Esperanto (n=11)	4	1	4	2
Devoot (n=10)	4	3	2	2
Babylonië (n=10)	3	3	0	4
Java (n=9)	3	2	3	1

Uit bovenstaande tabel blijkt dat volgens de ondernemers de scenario's Esperanto en Devoot meer impact hebben op hun bedrijf dan de ander twee scenario's. Overigens heeft bij beide scenario's wel een even groot aantal respondenten aangegeven dat het scenario juist helemaal geen impact heeft op het bedrijf. Geen van de ondernemers heeft aangegeven dat het scenario Babylonië enige impact heeft voor op hun bedrijf. Veel respondenten (7) hebben bij dit scenario ook met neutraal of weet niet geantwoord.

Wenselijkheid van de vier scenario's

Uitgaande van de relatie van de bedrijven met de intermediairs kunnen de bedrijven een bepaalde voorkeur hebben voor één van de scenario's. Bovendien kunnen zij een bepaald scenario helemaal niet wenselijk vinden. Aan de respondenten is derhalve gevraagd welk scenario zij het liefst zich zien voltrekken (voor hen het meest wenselijk is), en welk scenario juist niet. In tabel 6.11 vindt u per scenario het aantal bedrijven dat van mening is dat het desbetreffende scenario het meest wenselijk voor hen is en het aantal respondenten dat juist van mening is dat het scenario weinig tot geen impact op hun bedrijf heeft.

Tabel 6.11 De wenselijkheid van elk scenario (n=11)

Scenario	Aantal keer genoemd als niet wenselijk (n=10)	Aantal keer genoemd als wenselijk (n=10)
Esperanto	3	3
Devoot	2	2
Babylonië	1	3
Java (n=9)	4	2

We zien in de tabel dat het scenario Java door de geënquêteerde bedrijven het vaakst genoemd is als het minst wenselijke scenario. De scenario's Esperanto en Babylonië zijn het vaakst genoemd als meest wenselijk scenario. Een even groot aantal respondenten van mening is dat de scenario's Esperanto en Devoot voor hun bedrijf wenselijk zijn dan het aantal respondenten dat juist van mening is dat het tegenovergestelde het geval is. Bij de scenario Java vinden meer respondenten de scenario's wenselijk dan het aantal respondenten dat de scenario's niet wenselijk vinden. Het scenario Babylonië is door meer respondenten genoemd als wenselijk dan het aantal respondenten dat het scenario niet graag zich ziet voltrekken.