

Maarten Hillenaar

In Engeland gaan
de auto's nu ook
rechts rijden!

Informatietechnologie is een belangrijke aanjager van verandering. Er komen nieuwe kansen. Die nieuwe kansen scheppen ook nieuwe risico's. Dat is logisch. Maar dat mag geen reden zijn nieuwe kansen niet te grijpen. Voor je het weet sta je stil, ben je verouderd, inefficiënt of zelfs irrelevant. Dat geldt voor bedrijven die voortdurend bezig moeten zijn met productvernieuwing; zie de Palmtop van de jaren 1990 en kijk naar Nokia en RIM. En het geldt natuurlijk evenzeer voor de overheid. Daarom kijken we met grote belangstelling naar die nieuwe kansen. Soms met grote gevolgen: de overheid was een van de eerste gebruikers van het Internet, de overheid heeft de GPS-standaard ontwikkeld.

De overheid wordt echter niet beoordeeld op haar vermogen bij alles voorop te lopen. Sommige kansen worden daarom later gegrepen dan mogelijk. En als we dat dan doen zijn daar dus ook de nieuwe risico's. *A fact of life*. Als we daar – zeker bij de overheid, waar vertrouwen de kern van het bestaan is – niet zorgvuldig mee omgaan, schieten we tekort. Ofwel: we zien de kansen, maar we zijn extra zorgvuldig bij het grijpen ervan. Dat wordt van een overheid verwacht.

Interoperabiliteit

Toen ik jaren geleden met de trein van Frankrijk naar Spanje ging, moest ik overstappen omdat Spanje (behalve bij de hogesnelheidslijnen) een andere spoorbreedte heeft dan de rest van Europa. Dat maakte grote indruk op me. Het is nog steeds het beeld dat in me opkomt als ik moet uitleggen (of snappen) wat standaardisatie is.

Dat beeld kun je doortrekken naar het verkeer op de weg. De breedte van de auto past binnen afspraken en dus is de weg breed genoeg (als het niet te druk is). De provinciale weg is via een oprit verbonden met de snelweg, we rijden rechts en bij rood licht moet je stoppen. Allemaal afspraken en voorzieningen die het mogelijk maken van Den Haag naar Leeuwarden te rijden. Zijn er dan geen auto's van 6 meter breed? Ja zeker, maar die rijden niet op de openbare weg, maar bijvoorbeeld op Schiphol. En de Engelsen? Die rijden links en dat maakt het lastiger daar te rijden. Lastig, maar niet onmogelijk, omdat de belangrijkste afspraken wel degelijk passen bij die van de rechtsrijdende landen.

Vergelijkbare afspraken moeten gemaakt worden om de digitale wereld zo in te richten dat systemen op elkaar aansluiten. Als die onderlinge aansluiting geborgd is hebben we geen moeizame, kostbare en foutgevoelige handmatige overdracht meer van informatie van de ene overheidsdienst naar een andere, geen gedoe met niet of slecht op elkaar passende systemen van overheid en bedrijven, maar alle systemen werken netjes samen en we beschikken bijvoorbeeld over een sluitend controlesysteem tegen fraude met overheidsvoorzieningen. Een grote stap voorwaarts, zou je zeggen. Eindelijk kan er vanuit het belang van staatsburger/cliënt/patiënt/ afnemer/bedrijf/zelfstandige geredeneerd worden om overheidsdiensten aan te bieden en het voldoen aan overheidsverplichtingen gemakkelijk te maken. In die zin is het een prachtig, optimistisch, beloftevol woord: in-ter-o-pe-ra-bi-li-teit.

Belangrijk daarbij is wel dat we kunnen uitgaan van een altijd betrouwbare overheid. En aan de andere kant zou het mooi zijn als de overheid kan uitgaan van nooit frauderende burgers en bedrijven. Het zou niet getuigen van veel realiteitszin, maar het zou wel prettig zijn. Toch heft de Nederlandse overheid, in vergelijking met overheden in landen om ons heen, nog steeds de naam integer, begripvol, proportioneel en binnen afgesproken juridische kaders te functioneren. Een meerderheid van de Nederlandse bevolking vindt dat er geen reden is om aan de integriteit van de overheid als zodanig te twijfelen. Dat is een geweldig uitgangspunt, maar het roept wel de vraag op wat we moeten doen om dit vast te houden. Of liever nog: te versterken.

Vertrouwen

Het is alweer jaren jaar geleden dat Hollywood *Big Brother is watching you* opnieuw thematiseerde met de film *Enemy of the State* van Tony Scott (1998).¹ Het ritselt in de film van de subtiele referenties aan de evergreen 1984 van Georg Orwell.² waarin (in het perspectief van de beginnende Koude Oorlog, het boek stamt uit 1948, dus ruimschoots voor mijn geboorte) de bevoegdheden van de verhoudingen tussen elkaar zogenaamd om de wereldhegemonie bestrijdende kampen wordt misbruikt voor totale controle op de eigen bevolking, onder de mantra van de staatsveiligheid tegenover een immer onbetrouwbare en levensgevaarlijke vijand. Een context waarin de controleur door niemand gecontroleerd wordt en deze de waarheid voortdurend naar zijn hand kan zetten. In de film was het een hoge ambtenaar die zijn bevoegdheden en middelen misbruikte om een misdaad te verbloemen.

Wat *Enemy of the State* nog als halve science fiction presenteert, is technisch gezien inmiddels grotendeels onze werkelijkheid. Potentieel kan de staat met helikopters in combinatie met satellieten ieder optreden in de openbare ruimte bespieden. (Waarom krijg ik iedere keer wanneer ik met mijn auto op de openbare weg verschijn een bekeuring?) Van staatswege binnenshuis doorgaan met bespieden via de bewakingscamera's die in steeds meer gebouwen hangen, was technisch in 1998 al mogelijk (al was en is het illegaal). Evenzo kan de staat iedere financiële transactie online controleren en bankrekeningen blokkeren, al gaat het niet zo gemakkelijk en snel als in de film. Het af luisteren van (mobiele) telefoongesprekken kan al heel lang, al zijn er rechterlijke machtigingen of toestemming van de minister voor nodig. Het plaatsen van af luisterapparatuur bij mensen thuis (of in hun kleding) komt voor in de film, maar ook in werkelijkheid. In de Verenigde Staten is het al jaren het meest gebruikte middel om verdachte personen in de gaten te houden. Het met valse geruchten besmeuren van iemands reputatie, dat kennen we hier in principe niet, maar is met de opkomst van de sociale media een kleine moeite. We weten inmiddels ook dat er fouten in computersystemen kunnen voorkomen die mensen in ernstige problemen kunnen brengen, zoals bij omissies in de GBA. We weten ook dat het stelen van iemands identiteit een lucratieve (aan de ene kant) kwestie met desastreuze gevolgen (aan de andere kant) kan zijn. Er zijn legio voorbeelden van mensen die op zijn minst tijdelijk maatschappelijk niet meer kunnen functioneren.

De genoemde film voorziet niet alle moderne ontwikkelingen op het gebied van digitale controle. Zo komt het Internet als publiek medium er nauwelijks in voor, laat staan toepassingen als Facebook en Twitter. Maar we hebben niet veel fantasie nodig om de beïnvloedings- en controle mogelijkheden van kwaadwillenden te bedenken als ze toegang hebben tot wat er over ieder van ons bij deze media te vinden is en dat kunnen manipuleren.³ Wat kan dat doen met ons vertrouwen?

De groeiende spagaat van Westerse democratieën is, dat velen, zeker niet alleen in de *elite*, principieel uitgaan van de superioriteit en daarmee betrouwbaarheid van onze staat (svorm), getemperd door interne, zeer geciviliseerde controlemechanismen, en de onbetrouwbaarheid van de (externe of interne) vijand, net als in 1984 en tijdens de Koude Oorlog. Een bijna filmisch zwart-witdenken, dat weinig ruimte laat voor ambivalentie, ... net zo min als computers geneigd zijn te doen. We kunnen ons niet

¹ Russische roofversie (!): <http://video.yandex.ru/users/englishrepublic/view/149/>

² Met enige moeite integraal te lezen via <http://www.george-orwell.org/1984> (originele Engelse versie).

³ Een mooi voorbeeld uit de kunstwereld is het fotoproject (zie <http://www.nrcnext.nl/blog/2011/07/15/meisjes-als-kunstwerk-zonder-dat-ze-het-weten-kan-dat/>) van Fotografiemuseum Amsterdam (Foam) en de discussie die daarover ontstaan is (zie bijvoorbeeld <http://lindaduits.nl/2011/07/nrc-hoofredactie-tendentieus-ongefundeerd-en-nodeloos-kwetsend/>).

voorstellen dat wij als overheidsinstellingen of –functionarissen onze informatiepositie niet alleen zouden gebruiken om fraude en criminaliteit te bestrijden, maar ook om vergaand te controleren of, erger nog, misbruik te maken van persoonlijke informatie voor andere doeleinden dan waarvoor we die hebben ontvangen. Toch moeten we daarover nadenken. Al is het maar om ons bewust te zijn van de mogelijkheden en de gevolgen die het gebruik van die mogelijkheden kan hebben. Het is bekend dat er in Engeland ambtenaren zijn geweest die bij de Londense rellen in augustus 2011 hebben overwogen Twitter “even uit te zetten.”

We zijn als overheid steeds minder geneigd de *checks and balances* (en daarmee het zelfsturend vermogen) in andere systemen te onderschatten (de macht van de straat, informele kanalen via instituties als moskeeën, lokaal gebruik van Facebook, enzovoort). We zien tegelijkertijd dat we als burger geneigd zijn de *checks and balances* in ons publieke systeem te overschatten met alle blinde vlekken van dien. Dan kan het lang duren voor we in de gaten hebben dat oneigenlijk gebruik of zelfs misbruik wordt gemaakt van informatie die we vrijwillig ter beschikking hebben gesteld; we hebben immers “niets te verbergen.”

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid heeft in 2011 een doorwrocht advies geproduceerd over de dreigende onbalans in onze publieke *checks and balances*, in de informatiemaatschappij en vooral in de informatiestaat.⁴ De WRR constateert dat de eOverheid, waar het zwaartepunt op de techniek lag, is veranderd in een iOverheid waar het om informatie draait. Van *bits* en *bytes* naar *content*.

Dat informatie machtig maakt, weten we al een tijdje. Deze verandering die zich heel geleidelijk heeft voltrokken, vraagt inmiddels om nieuwe mechanismen om het machtsevenwicht tussen staat en burger en tussen staat en bedrijf in balans te houden. Ik ga hier verder geen samenvatting geven van dat advies, ik neem er alleen het sleutelwoord uit over dat ook betrekking heeft op wat ik hiervoor noemde: vertrouwen. Er is nog steeds een breed en stevig draagvlak voor vertrouwen in de staat als apparaat voor de realisatie van maatschappelijk gewenste doelen, maar het staat wel onder druk. Daar spelen computersystemen een grote rol in. Zonder die systemen is een effectieve overheid ondenkbaar geworden (over efficiency praat ik nog even niet), maar er zijn de laatste decennia teveel dingen mis gegaan om nog op blind vertrouwen te mogen bouwen. Dat is er dan ook niet meer. De kritiek op dit aspect van het overheidsfunctioneren is niet mals. De vertrouwensbasis wordt daarmee op twee manieren aangetast: zowel door de perceptie van oneigenlijk gebruik van informatie waardoor privacy na jaren van afwezigheid ineens weer een *issue* is (met het landelijke Elektronisch Patiënten Dossier als meest pregnante voorbeeld) als door (breed uitgemeten) fouten bij systeemontwikkeling waardoor zich politieke en publicitaire ergernis (of woede) opbouwt over de verspilling van belastinggeld.

De vertrouwenscrisis over het functioneren van de overheid die zich in 2002 openbaarde (“doet de overheid de dingen wel goed?,” “de puinhopen van Paars”) is sinds 2008 verdubbeld met de vraag of de overheid wel de goede dingen doet. Het uitdagende is dat deze dubbele vraag alle kenmerken heeft van een combinatie van kansen en bedreigingen. Zeker, allerlei maatschappelijke voorzieningen, uiteenlopend van goedkope kinderopvang via betaalbare cultuur en voldoende gefinancierd onderwijs tot een zorgvuldige omgang met mensen die zich niet zelf kunnen redden (sociale werkplaatsen) staan onder bezuinigingsdruk, om nog maar te zwijgen van een operationeel leger.

4 <http://www.wrr.nl/content.jsp?objectid=5611>

Tegelijk wordt de financiële crisis aangegrepen om het mes te zetten in een gepercipieerd inefficiënte overheid, die teveel vanuit zijn eigen logica voorzieningen zou aanbieden waarvan het nog maar de vraag is of de maatschappij die ook echt nodig vindt. En die met zichzelf bezig is. De (niet zo in het oog springende) zwaarste bezuinigingen van dit kabinet zitten dan ook bij de overheid zelf: 6 miljard euro op een totaal van 18 miljard. Dat is geen kaasschaaf (net zo min als bij verschillende maatschappelijke voorzieningen overigens), maar noopt tot een volkomen andere manier van denken en werken. En dat nu is dus een heel mooie en grote kans.

Leiderschap

Eerder heb ik in navolging van John Kotter⁵ betoogd,⁶ dat leiderschap, samenwerking en vertrouwen de basis zouden moeten vormen voor de elektronische overheid. Zonder deze begrippen komt er van die (voor de burgers, instellingen en bedrijven) ene (digitale) overheid niets terecht. De meest opmerkelijke afwijking van de standaardmanier van werken bij de overheid is, dat Kotter adviseert eerst de leidende coalitie samen te stellen (wie doet er toe?) en pas daarna de strategie te bepalen (wat doet er toe?). Dat doen we eigenlijk nooit, omdat overheidsfunctionarissen vaak sterk inhoudelijk betrokken zijn en dus over die inhoud debatten voeren. Volgens criticasters teveel met elkaar, maar altijd met de inhoud als focus. Wij maken eerst een visie met een bijbehorende strategie en stellen dan het team aan dat de plannen tot uitvoering moet brengen. Eerst het beleid en dan de uitvoering! Kotter kiest echter voor een team, de leidende coalitie, en niet voor de bestaande (lijn)structuur om verandering te leiden. Binnen de klassieke structuur is het lastig veranderingen te realiseren die de eigen koker overstijgen.

De vraag dient zich aan: hoe kunnen we leidende coalities in deze omgevingen organiseren? Volgens Kotter hebben effectieve leidende coalities vier kenmerken:

1. De voornaamste lijnmanagers zijn betrokken bij de samenstelling ervan, soms zullen ze er zelfs deel van moeten uitmaken. Kotter noemt dit “macht verbonden aan positie.”
2. De noodzakelijke deskundigheid is aanwezig.
3. Ze zijn geloofwaardig; de leden hebben een goede reputatie, die ervoor zorgt dat wat de coalitie poneert, daadwerkelijk gezag heeft.
4. Ze beschikken over bewezen leiderschap.

Het gaat daarbij volgens mij over het overbruggen van de kloof tussen netwerk en inhoud. Traditioneel is inhoud leidend over netwerk en vanaf begin jaren negentig (de Paarse jaren) netwerk over inhoud. Vertrouwen (geloofwaardig, goede reputatie, bewezen leiderschap) is het begrip dat de kloof weer moet overbruggen.

Vertrouwen in de iOverheid

Binnen de rijksoverheid zie je deze manier van denken en werken opgang maken. De uitvoering van het programma Compacte Rijksdienst (ingezet door het kabinet Rutte om “een kleiner deel van ons bruto nationaal product uit te geven aan de overheid als organisatie, met eveneens een kleiner

5 J.P. Kotter, *Leiderschap bij verandering* (Sdu Uitgevers, 1997, oorspronkelijke editie: *Leading Change*, 1996).

6 Met M. van den Broek, Vertrouw elkaar en werk samen, in: *Verander écht! Acht stappen waarmee u gemeentelijke verandertrajecten onomkeerbaar maakt* (samenstellers K. Lammers en F. Arts, Egem, 2006).

beslag op de beschikbare arbeidscapaciteit”) is in handen van kleine teams die voldoen aan Kotters kenmerken van een leidende coalitie.

Al in 2008 is met de instelling van een stelsel van chief information officers een meer systematische analyse van kansen en bedreigingen van informatiseringprojecten (ICT-dashboard) en duurtests op voorgenomen en lopende projecten (Gateway reviews) een begin gemaakt met het grip krijgen op de weerbarstige wereld van de informatievoorziening.

Per departement is een CIO aangesteld met specifieke (adviserende, besluitvormende en agenderende) bevoegdheden. Tegelijk werd een rijks-CIO benoemd voor de gehele rijksdienst die voorzitter werd van een samenwerkingsverband in de vorm van een Interdepartementale Commissie⁷ van CIOs (ICCIO). Gezamenlijk werken zij aan het versterken van de samenhang in de informatiehuishouding van het Rijk, en aan het terugdringen van de missers met informatiseringprojecten. De voorwaarden worden geschaapt om op informatiseringgebied van de (toen) 13 onverenigbare departementen en vele daaronder ressorterende uitvoeringsdiensten één concern te maken. De inrichting van het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst geeft deze beweging een flinke dosis rugwind.

Lange tijd is het uitwisselen van informatie problematisch geweest, een typisch kenmerk van een onvolwassen techniek. Daardoor waren overheidsorganisaties wel genoodzaakt hun informatiehuishouding zelfstandig te regelen: dat leidde niet zelden tot investeringen in op zijn minst vergelijkbare oplossingen. Achterstanden in archivering, vertraagde invoering van basisregistraties, regelgeving over openbaarheid die in balans moet worden gebracht met de realiteit van vandaag, lastige toegankelijkheid van bestanden en gegevens, en niet afgestemde definities zijn het gevolg. Met elkaar vormen ze een blokkade voor samenwerking en delen.

Op al deze punten is de afgelopen jaren voortgang geboekt, te beginnen met het (h)erkennen van het probleem:

- De sturing op informatie- en communicatietechnologie (ict) is – allereerst bij de kerndepartementen met de structuur van CIOs en hun bevoegdheden, risicoanalyses en prestatieoverzichten op de (nog niet overal gestandaardiseerde) rails gezet.
- Met de introductie van het begrip *hergebruik* en het principe van *pas toe of leg uit* is de bewijslast voor de rechtvaardiging van nieuwe investeringen op de juiste plek gelegd.
- Met standaardisatie op zowel technisch als semantisch niveau wordt de basis gelegd voor betere uitwisselbaarheid (en hergebruik) van spullen en informatie.
- Een stelsel van basisregistraties is van de grond aan het komen.
- Met het project Informatie op orde en de oprichting van DocDirect is een vliegende start gemaakt met het serieus aanpakken van archiefachterstanden.
- En als zeker niet de minst belangrijke, een compactere overheid kan veel gericht informatie aan burgers en bedrijven (actief) beschikbaar stellen om het democratisch proces en de economie te ondersteunen.

Het antwoord is dan: een kleinere, compactere overheid die intern beter samenwerkt is ook beter in staat met burgers en bedrijven samen te werken en daarmee maatschappelijk nut te genereren.

⁷ Van het klassieke begrip *commissie* hebben we nog geen afscheid kunnen nemen; de werkwijze is echter onvergelijkbaar met de interdepartementale commissies van vroeger!

Die samenwerking veronderstelt leiderschap. En het genereren van maatschappelijk nut lukt alleen als er wederzijds vertrouwen is.

Het programma voor de komende tijd

De i-strategie maakt meer in detail zichtbaar welke stappen we de komende tijd gaan zetten om de slag te maken naar een gestroomlijnde informatiehuishouding van de rijksoverheid, rekening houdend met wat al bereikt is, wat de uitdaging is van de compacte rijksdienst en welke conclusies worden getrokken uit de hernieuwde aandacht voor de vertrouwensvraag. Het belang van die laatste vraag is evident: de kritiek op het vermogen van de overheid om haar ict-projecten tot een goed einde te brengen. Het kost tijd en er zijn aantoonbare resultaten nodig om het ultieme doel te bereiken: geen nieuws over overheid en ict. Met het ICT-dashboard⁸ is een stap gezet op weg naar grotere transparantie over de concrete resultaten. Transparantie en vertrouwen hebben een onderlinge relatie. De met transparantie verbonden kwetsbaarheid is een prijs die betaald moet worden om vertrouwen te winnen.

De kern van de i-strategie is de creatie van een robuuste, flexibele en (voor zover mogelijk) toekomstvast informatie-infrastructuur. Daartoe werken we toe naar een samenhangend geheel van gespecialiseerde dienstverleners. Met deze herconcentratie (na een periode van onvermijdelijke versnippering) dragen we zorg voor een geoliede informatiehuishouding. Eerst binnen de rijksoverheid orde op zaken stellen dus.

De rijksambtenaar zal in staat worden gesteld overal bij zijn informatie te kunnen. Hij kan tijd-, plaats- en apparaatonafhankelijk werken. Dat past bij de marktontwikkeling naar het veel meer afnemen van elektronische diensten in plaats van het aanschaffen van producten (*cloud computing*). Het past ook bij het streven van het zittende kabinet naar een kleinere overheid die meer als eenheid optreedt naar burgers en bedrijven; niet gehinderd door technische beperkingen kan de overheid eindelijk adequaat samenwerken. Aan de wil om dat te doen zal dan nog wel de nodige energie moeten worden besteed. Met de bedoelde informatieomgeving kan het niveau van de informatiebeveiliging omhoog en wordt privacy gerespecteerd.

Concentratie van kennis, kunde en capaciteit en modernisering van de hulpmiddelen om het werk te doen veroorzaken nieuwe grote en risicovolle ict-projecten. Het vertrouwen kan natuurlijk alleen terugkomen als die projecten structureel op orde komen. Zoals eerder gesteld: ICT-dashboard en duurtests helpen daarbij.

Er is een stevige ambitie neergezet die niet van vandaag op morgen te realiseren is. We moeten ons daarom de tijd gunnen deze waar te maken, maar ook slim faseren, zodat de inhoudelijke en organisatorische doelstellingen zo snel mogelijk passen binnen financiële kaders waaraan, op grond van het regeerakkoord, voldaan zal moeten worden. Dat betekent bijvoorbeeld, dat nieuwe projecten gefinancierd zullen moeten worden uit bestaande, reguliere budgetten: zelfs tijdelijke plussen zitten er gewoon niet in. Ook dat noopt tot creativiteit en samenwerking. Het moet en het kan realistisch, en in een haalbaar tempo.

Deze strategische richting zal vervolgens concreet worden gemaakt in meer dan twintig operationele actiepunten. Denk aan de realisatie van rijksbrede *shared services*-organisaties voor ict, de uitbouw van de reeds ontwikkelde Model Architectuur van het Rijk (MARIJ) tot een geharmoniseerde en zelfs geüniformeerde rijksbrede *enterprise* architectuur, verdere versterking van de positie van de CIOs bij projectportfoliomanagement en *privacy assessment* en ontwikkeling van een *rijkscloud* in

8 www.rijksictdashboard.nl

combinatie met consolidatie van rekencentra. Daarnaast wordt gewerkt aan heel praktische zaken als het eenvoudig en veilig gebruik van eigen apparatuur door medewerkers bij het werk.

Waar leidt dit toe? Terug naar de bron

De inzet voor de komende jaren is duidelijk: we trekken interoperabiliteit uit de sfeer van het technisch koppelen van informatiseringssystemen. Zeker, de technische realisatie daarvan is geen sinecure en het is nog maar de vraag of de overheid er dit keer – met hulp van de leveranciersmarkt, andere overheden en diensten, het overheidsinformatie gebruikende bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en de gewone burger – in slaagt binnen technische grenzen ook technisch-inhoudelijke overeenstemming te bereiken. Maar de techniek, dat zal wel. Lastig, maar oplosbaar. Dat geldt echter niet zonder meer voor de kern van de zaak: vertrouwen. Daar gaat het er om kansen te pakken en risico's onder ogen te zien en vervolgens onder controle te krijgen, zoals aan het begin betoogd.

Vertrouwen is niet alleen een abstract, moeilijk meetbaar en aan stemmingswisselingen onderhevig begrip. Het klopt dat vertrouwen te paard vertrekt en te voet weerkeert. Maar dat is eerder een uitdaging dan een ontmoediging. Het heeft twee aspecten: technisch je werk goed doen en rechtstatelijk zijn, dat wil zeggen: rechtvaardig, zonder aanzien des persoons en begripvol, empathisch.

Als het klopt dat de doorsnee overheidsmedewerker, we noemen hem of haar voor het gemak ambtenaar, inhoudelijk betrokken is, deskundig, mens- en oplossingsgericht, dan is het zaak hem/haar in staat te stellen deze kwaliteiten naar de maatstaven van de huidige tijd ten toon te spreiden. Als de ambtenaar in staat is tijd-, plaats- en apparaatonaafhankelijk zijn/haar werk te doen, dan is communicatie tussen overheid en burger ook aangepast aan wat burgers en bedrijven onderling doen en dus van de overheid verwachten. Op dit punt is de vertrouwensbasis tussen overheid en burgers/bedrijven wezenlijk gehorizontaliseerd: als de overheid niet op dezelfde manier kan communiceren met burgers en bedrijven zoals die burgers en bedrijven dat onderling doen, heeft de overheid een probleem, en niet langer (zoals vroeger, in de tijd van de bovengeplaatste overheid) burgers en bedrijven.

Het technisch op orde hebben van de informatiehuishouding en de technische ondersteuning van overheidsfunctionarissen is een noodzakelijke voorwaarde voor het vertrouwen, maar het is nog niet genoeg. In lijn met de constatering van de Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid is het zaak nieuwe *checks and balances* te creëren, in het licht van de toegenomen technische mogelijkheden. Je kunt dan kijken naar instituties, zoals de WRR die aanbeveelt. Uit haar standpunt over het hiervoor genoemde advies blijkt dat de regering er weinig voor voelt; het past niet in de richting de overheid kleiner te maken en burgers en bedrijven in staat te stellen vooral zelf regulerend op te treden. Het gegeven voorbeeld van de film *Enemy of the State* maakt pijnlijk duidelijk dat het in handen geven van al die technologie aan de verkeerde mensen tot onwenselijke situaties kan leiden. Het is dus niet in eerste instantie een institutioneel vraagstuk, al kunnen we herstel van vertrouwen wel ondersteunen met institutionele en organisatorische maatregelen.

Maar dan zijn we er nog niet!

Tot slot kan de vraag worden gesteld of *we er zijn* als al het voorgaande gerealiseerd is. Het antwoord is natuurlijk: nee. Met de i-strategie en de daaruit voortvloeiende acties is de verbinding tussen maatschappelijke processen en ondersteunende (informatie)bedrijfsvoering mogelijk gemaakt, maar nog niet gelegd. Het is een noodzakelijke maar op zichzelf onvoldoende voorwaarde om als overheid echt vanuit belangen en gevoelens van burgers, maatschappelijke verbanden en bedrijven te werken. We

zullen vervolgens de slag moeten maken naar een als het ware *onzichtbare* informatiehuishouding van de overheid, omdat het zichtbare deel de informatiehuishouding van burgers en bedrijven zelf is.

In de maatschappij (hier bedoeld als: buiten de overheid) is de informatievoorziening altijd een afgeleide van sociale, politieke, economische of emotionele doelen. Bij de overheid heeft het te lang geleken alsof de informatievoorziening een doel op zich was. Na het papieren tijdperk was het omgaan met nieuwe technologie een stevige opgave en groeien we langzaam naar de puberteit. Nu we grip krijgen op de relatie tussen het primaire proces van de overheid en de informatiehouding die daarbij hoort, ontstaat ruimte voor een nieuwe uitdaging: de relatie tussen wat mensen beweegt en de manier waarop de overheid daarop reageert of anticipeert. Wie die relatie in één keer zou willen leggen riskeert nieuwe en nog veel grotere problemen. Daarom ben ik voorstander van een aanpak die realistisch is, maar wel degelijk probeert een verantwoord hoog tempo te halen. We moeten af van de spiraal van niet waar te maken pretenties en beloftes en de onvermijdelijke teleurstelling, de ontevredenheid en het verlies aan vertrouwen *als het wéér niet gelukt is*. Dat we ons realiseren dat de volgende slag ook nog gemaakt moet worden doet daaraan niets af. We komen van ver. Pas in de volgende ronde kan de ict van de overheid echt bijdragen aan economische en culturele innovatie. Pas dan gaan de Britten ook rechts rijden. In het volste vertrouwen dat vrachtwagens niet pas een jaar later aan de nieuwe standaard hoeven te voldoen.

Maarten Hillenaar is sinds 2009 CIO Rijk. In deze nieuwe functie geeft hij richting aan de wijze waarop informatievoorziening bij de rijksoverheid wordt ingericht. In 1982 begon hij zijn loopbaan bij de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, raakte in de ban van de verandermogelijkheden van informatieve- en communicatietechnologie en vervolgde zijn loopbaan bij PinkRoccade waar hij van 1995 tot 2004 (algemeen) directeur was. Van 2004 tot 2009 werkte hij bij Het Expertise Centrum.

