



Government 3.0 vergt visie 3.0

2017/5

13 | 09 | 2017



MENSEN



WELVAART



BESCHERMING

INLEIDING

‘We leven in een tijd van permanente disruptie’, ... is een uitspraak die we nu overal horen. Dat klinkt alsof disruptie nieuw is. Disruptie was er vroeger ook, maar aan een trager tempo. Disruptie kan inderdaad traag gaan. De uitvinding van de ontbrandingsmotor was disruptief, maar daar heeft de transportsector pas op middellange termijn gevolgen van ondervonden. Het was een disruptieve vernieuwing, maar de schok was meer uitgevlakt dan we die vandaag ervaren. Vandaag breekt technologische innovatie steeds sneller door, ingevolge snellere communicatie en snelle uptake van innovatie in de samenleving. Waar disruptieve vernieuwing vroeger over de periode van een mensenleven plaatsvond, zien we deze nu in tien jaar tijd of korter. Disruptie is dus veel meer voelbaar.

Eigenlijk versnelde vooral het metabolisme van onze samenleving. Dat we nu plots en masse wakker worden en disruptie waarnemen, heeft dus te maken met het feit dat technologische verandering onze capaciteit tot aanpassen steeds meer inhaalt. Het valt ons op omdat we moeite hebben met het tempo. We zien hoe snel AirBNB of Uber het hele hotel- en taxisysteem veranderen. Deze toestand zal niet veranderen. Eerder nog zal het tempo van deze evolutie verhogen.

KJELL CLARYSSE: Visiting Fellow Itinera
LEO NEELS: Algemeen Directeur Itinera

INHOUD

• Inleiding.....	1
• België in bredere context.....	5
• Hoofdstuk 1: Transparantie.....	11
• Hoofdstuk 2: Inclusie.....	24
• Hoofdstuk 3: Inter-gouvernementele samenwerking.....	36
• Hoofdstuk 4: Human capital.....	47
• Hoofdstuk 5: Smart spending.....	54
• Algemene conclusie.....	56
• Appendix.....	60
• Referenties.....	61

Disruptieve innovatie bij overheden wordt soms afgeschilderd als onmogelijk omwille van de niet-competitieve omgeving, de afwezigheid van prijssetting-technieken, en de niet winst-gerichte mentaliteit¹. Nochtans zien we succesvolle innovaties, die het algemeen belang ten goede komen, in andere landen waar we kunnen van leren. De klassieke afweermechanismen mogen dus geen excuus zijn. In de private sector is het duidelijk: wie niet snel genoeg mee-evolueert, wordt afgestraft. Competitie rekent immers op bijna natuurlijke wijze af met gedateerde gewoontes. Regelgeving en beleid kunnen dat effect vertragen maar niet stoppen.

Overheden, zo zegt men vaak, hebben geen competitie en ze zouden het zich dus kunnen permitteren om meer tijd te nemen of om zich niet aan te passen. Maar.. de burger wordt meegezogen in de rush van steeds beter wordende klantenservice, recensiemechanismes en live-informatie uit de private sector. Ook overheden die stilstaan, door gebrek aan competitie, worden daar steeds sneller mee geconfronteerd. Ze krijgen problemen op het vlak van reputatie, groter wordende afstand tot de burger, minder stabiele verankering en lagere aantrekkingskracht van talent... Zijn deze gekende elementen niet vaak het gevolg van te trage aanpassing?

Ongeacht de staat van de technologie mogen overheden niet te ver achterop lopen op de nieuwste standaarden in dienstverlening en gebruikservaring. Ook overheden ondervinden competitie, al was het maar doordat bedrijven landen opzoeken met gunstige regelingen en op basis daarvan keuzes maken inzake hun vestiging. De kwaliteit van regelgeving of taxatie, maar ook van progressieve visie en technologisch acumen van overheden zelf speelt steeds meer een belangrijke rol bij vestigings- en investeringsbeslissingen. Er is dus absoluut wel competitie voor overheden.

“Met technologische innovatie komt steeds nieuw potentieel bovendrijven, en dat potentieel kondigt zichzelf niet aan”

Voor de overheid is technologische innovatie een bron van opportuniteiten. De revolutie van zowel Uber, AirBnB, Facebook en nog vele anderen zijn operationele revoluties. Ze hebben allen een mature en ongeorganiseerde sector – respectievelijk taxi's, overnachtingen en advertering – geherorganiseerd. Ze hebben deze sectoren “lean” gemaakt en bouwen hun business op de gecreëerde efficiëntie. Tien jaar geleden kon dat niet, want de technologie was er niet klaar voor. Met technologische innovatie komt dus steeds nieuw potentieel bovendrijven, en dat potentieel kondigt zichzelf niet aan. Men moet actief op zoek naar dit potentieel, en ook naar de juiste manier om dat potentieel te ontginnen. Dit geldt net zo goed voor overheden als voor bedrijven.

Technologie manifesteert zich steeds meer in alle aspecten van onze samenleving. We kunnen er negatief tegenover staan, maar dat zal de realiteit niet veranderen. Het leidt er enkel toe dat we achterop geraken. Iedereen mee in de boot dus, ook autoriteiten. Het gaat om veranderingen voor de hele samenleving, die zich zal moeten aanpassen. Wie ontkent of weigert, benadeelt zichzelf. Ook overheden en de verwachtingen van de burger ten aanzien van hun overheden zullen in de komende jaren blijven evolueren. De mentaliteit bij alle betrokkenen ten aanzien van deze evolutie speelt een

¹ William Eggers e.a., “Public Sector Disrupted. How disruptive innovation can help government achieve more for less”, Deloitte GovLab, 2012, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/dtl-ps-publicsectordisrupted-08082013.pdf>

grote rol. Om te slagen moet eenieder - leidinggevend, overheidsmedewerkers, externe partijen en ook de gewone burger ermee aan de slag.

In de privé-sector zien we dat er veel startbedrijven zijn die de disruptieve veranderingen lanceren. Ze doen dat met vallen en opstaan, er zijn mislukkingen en falingen, maar ook successen. Overheden kunnen, gelet op de beginselen van openbare dienstverlening, en omdat ze met gemeenschapsgeld functioneren, niet zomaar de principes uit de private sector overnemen.

Ryanair kan het zich permitteren om wie niet digitaal incheckt, te penaliseren met een bijbetaling van 45€ per persoon. Vanuit een business perspectief lijkt dat logisch. Fysiek inchecken creëert een personeelskost alsook langere huur van luchtvaartloketten per vlucht. Die kost doorrekenen aan de individuele klant is een logische zet vanuit commercieel oogpunt. Wie kosten creëert, draait er voor op.

“Overheden hebben een andere dan een commerciële logica, één van universele dienstverlening”

Van overheden zouden we dat niet altijd aanvaarden. Ze moet diverse bevolkingsgroepen correct bedienen, ook degenen die om allerlei redenen minder goed kunnen volgen. Overheden hebben een andere dan een commerciële logica, één van universele dienstverlening. Ze moeten vermijden uit te sluiten of te marginaliseren, ze hebben een vormingstaak en moeten zich bekommeren om zwakkere burgers. De overheid moet dus alle kanalen openhouden tot duidelijk wordt dat

iedereen mee is, ook als dat vanuit een commerciële logica niet altijd kan onderbouwd worden. De overheid moet waakzaam zijn dat er een traditioneel kanaal blijft openstaan tot iedereen mee is op de nieuwe boot. Incrementele verandering is dus veel meer welkom in het kader van de overheid, die per definitie altijd stabiel moet zijn en zekerheid moet bieden aan iedereen. Als overheden disruptief zijn, mag de schok enkel aan de positieve kant voelbaar zijn. Dat leidt ertoe dat oude systemen vaak te lang parallel moeten blijven bestaan met nieuwe standaarden. Dat kost geld en daar bestaan ook oplossingen voor, vooral op vlak van human capital en intergouvernementele samenwerking.

Waar overheden dus hun middelen kunnen herdefiniëren, staat het doel zelden ter discussie. Om gericht te kunnen werken, maken we dat doel nog even duidelijk. In essentie zijn overheden er om het land goed te besturen, met goed en transparant bestuur en met verantwoordingsplicht. Hun inclusief beleid zorgt ervoor dat niemand wordt vergeten en dat iedereen zich betrokken voelt met elkaar én met het bestuur.

Deze paper belicht deze meest rudimentaire waarden in een context van technologische innovatie. We willen niet naïef zijn en naast de vele voordelen brengen we ook de mogelijke nevenwerkingen van technologie in beeld. We starten met aandacht voor de waarden van transparantie en inclusie, en gaan verder met de meer praktische analyses inzake de effectiviteit van het overheidsbeslag, de samenwerking tussen diensten en niveaus en de menselijke aard en capaciteit van implementatie. Alvorens met die analyse aan te vangen, schetsen we eerst de bredere context van onze overheid op vlak van technologische innovatie.

² Jean Hindriks, “Op zoek naar Goed Bestuur, de voorwaarden voor succes”, Feb 2017, Geraadpleegd Maart 2017, <http://www.itinerainstitute.org/nl/artikel/op-zoek-naar-goed-bestuur-de-voorwaarden-voor-succes/>

BELGIË IN BREDERE CONTEXT

Zoals vermeld in de inleiding zorgen zowel de reguleringsarbitrage door bedrijven als de algemene verwachtingen bij de burger wel degelijk voor een competitief kader voor de overheid. We moeten dus weten hoe het er elders aan toe gaat. Deze vergelijking met andere landen heeft minder als doel om de toestand vandaag te meten, maar vooral om het ontwikkelingspotentieel voor de toekomst te schetsen.

De EU Digital Single Market zet België op de 5e plaats voor E-government. Voor alle vijf de parameters scoren we boven het gemiddelde en kunnen we ons zelfs meten met het gemiddelde van de “best performers”³. Dat is de EU-benchmark.

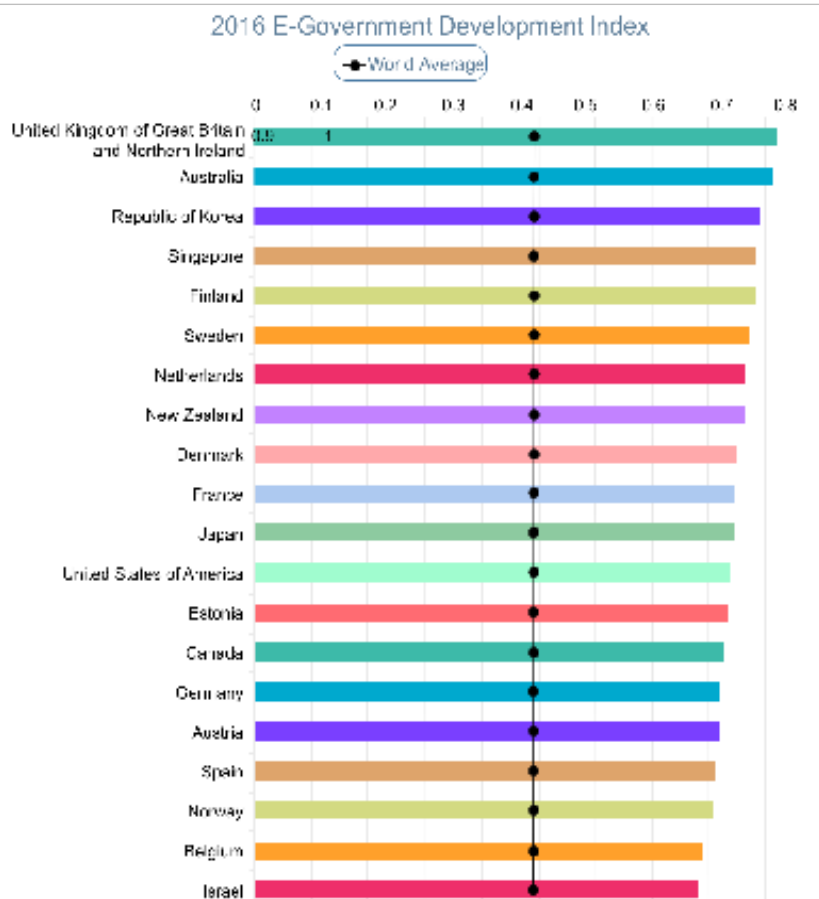
Als we echter globaal kijken staat België maar net in de top 20 voor E-government. De VN maakt om de twee jaar een nieuwe E-government ranking. Deze reflecteert de omvang en kwaliteit van de online dienstverlening, de graad van interactie met burgers en bedrijven, de status van de telecommunicatie, human capital en de macht van de burger op basis van transparante informatie^{4,5}. Hoewel de parameters tussen de EU- en VN-ranking verschillende nuances kunnen hebben, kunnen we ervan uitgaan dat de samengestelde beoordelingen niet sterk van elkaar afwijken. Opvallend is dat 8 van de 20 landen in de VN-ranking niet Europees zijn. DE EU-benchmark is daardoor misschien minder relevant geworden dan vroeger aangezien het eurocentrisme steeds meer wordt onderuit gehaald door de realiteit: de rest van de wereld haalt ons in. Er is geen reden om ons daar niet mee te meten. Hoewel Nederland er om bekend staat hoog te scoren met haar organisatie, verwijst bijvoorbeeld de Nederlandse politie zelf onder meer naar Canada als een voorbeeld op vlak van politie-organisatie⁶. De globale top 20 is dus belangrijker dan de Europese vergelijkingen.

3 “Digital Single Market”, European Commission, Geraadpleegd Feb 2017, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/belgium>

4 “United Nations e-Government Survey 2008”, UN Public Administration, 2008, <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2008-Survey/Complete-survey.pdf>

5 “e-Government in support of sustainable development”, Annexes to United Nations e-Government Survey 2016, UN Public Administration, 2016, <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2016-Survey/Annexes.pdf>

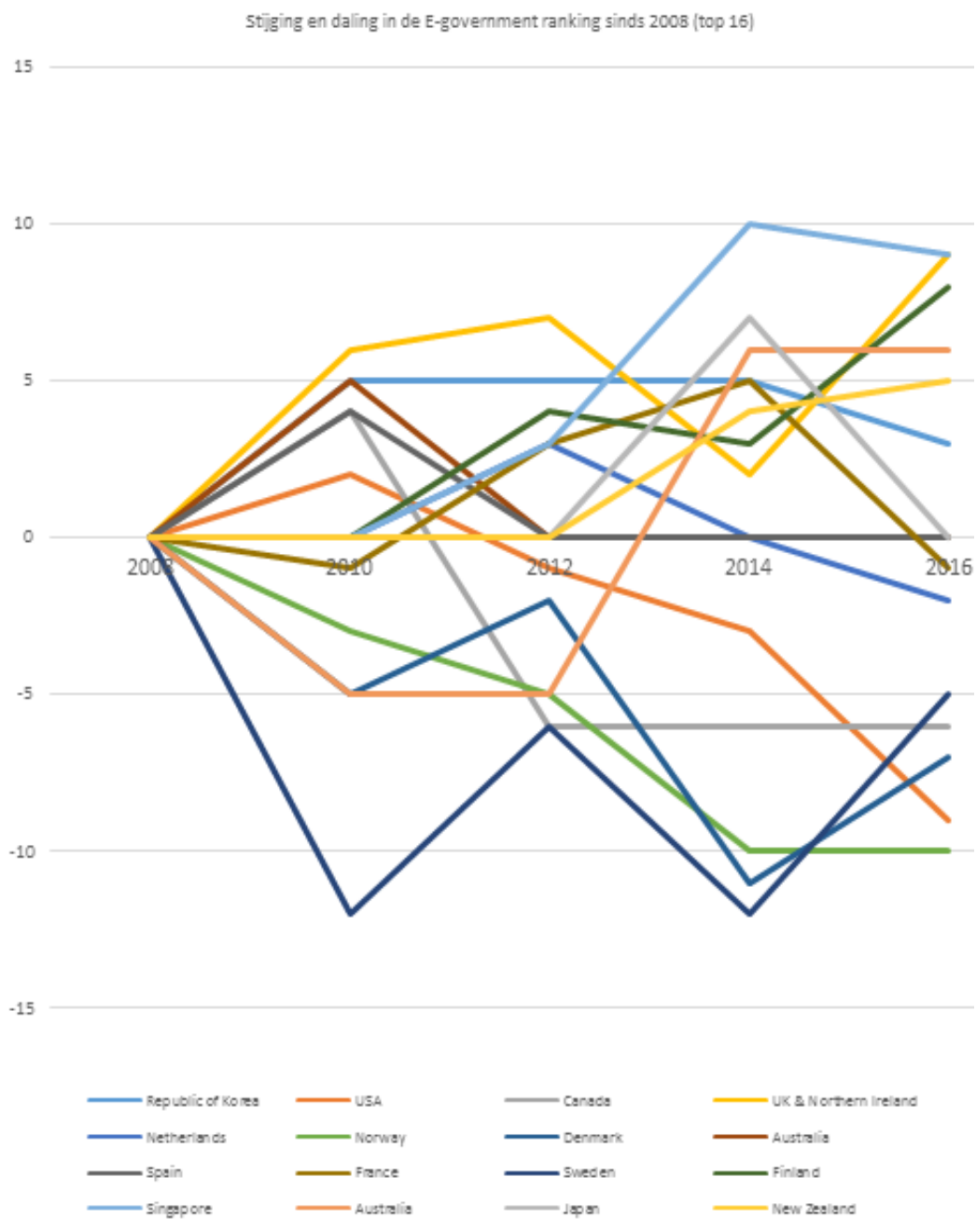
6 S. Huisman, M. Princen, ea., “Handelen naar waarheid, Sterkte en Zwakte-analyse van de opsporing”, Programmteam Herijking Opsporing, Nederlandse Politie, Mei 2016, p87, <http://www.eenvandaag.nl/uploads/doc/handelen-naar-waarheid.pdf>



7

Het is minstens even interessant om te zien aan welk tempo landen kunnen klimmen of dalen in de rankings. Dat vertelt soms meer dan de absolute ranking. Absolute cijfers geven een indruk van het langetermijnbestuur uit het verleden, maar de relatieve stijgingen en dalingen geven een beter zicht op de huidige koers van de overheid.

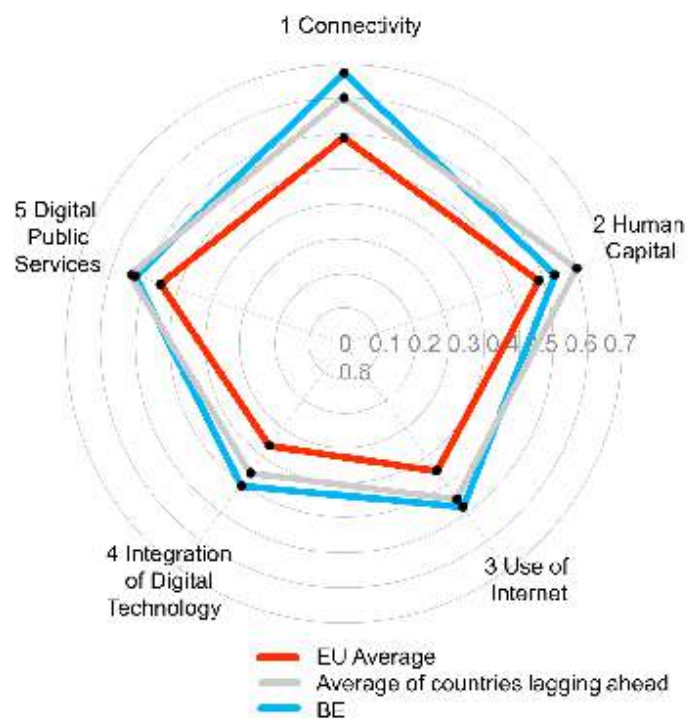
7 “29 Nations now rank as top tier performers in e-Government”, FedScoop, Aug 2016, Geraadpleegd Feb 2016, <https://www.fedscoop.com/29-nations-now-rank-as-top-tier-performers-in-e-government/>



Zie Appendix

De hoge volatiliteit leert ons dat er op vlak van E-government overal veel verandert. Wie stil staat, gaat achteruit en aangezien competitie bij de overheid wel degelijk bestaat, is achteruitgaan op deze ranking meteen een waarschuwing. De VS en Noorwegen zijn blijven dalen terwijl Singapore, Finland en UK zijn blijven stijgen. België stond in de tweejaarlijkse periode 2008 tot 2016 respectievelijk op de 24ste, 16de, 24ste, 25ste en 19de plaats in de ranking en komt dus niet voor in deze grafiek.

Gemiddelden geven ons slechts gemiddelden. Om het veranderingspotentieel te meten, is het interessanter om de modulaire analyse te zien, en dan bemerken we dat we minder goed scoren inzake 'Human Capital'. De EU Digital Single Market plaatst België daarvoor onder het gemiddelde van de beste performers. En dat is slechts een Europese vergelijking.



8

8 "Digital Single Market", idem.

De VN plaatst België niet in zijn top 32 voor **Online Dienstverlening**, maar landen als Servië, UAE, Kazachstan en Uruguay wel¹¹. Op vlak van **OPEN DATA** staat België slechts op de 21ste plaats in Europa¹². Volgens de Global Open Data Index staat België globaal op de 38ste plaats¹³.

Er is echter nog één categorie waarvoor België nog slechter scoort: op het vlak van **E-PARTICIPATION** valt nog veel te gebeuren. Volgens de VN E-Participation Index staat België op de 55ste plaats terwijl landen als Servië, Colombia en Mexico de top 35 halen. Deze index toont ook dat 34 landen in 2016 een sprong maakten van meer dan 25 posities ten opzichte van 2014. Bij die snelle groeiers staat België eveneens niet vermeld¹⁴.

Rankings hebben altijd de zwakte dat ze het onmeetbare soms moeilijk kunnen weergeven en dat parameters die in het ene land zwaar doorwegen ergens anders minder belangrijk zijn. Statistieken blijven steeds een vereenvoudigde versie van de werkelijkheid waarbij een aantal nuances verloren gaan. Ze zijn een richtlijn, geen absolute maatstaf. Elk land heeft zijn eigen culturele eigenheid.

Los van de kritiek die er kan zijn omtrent eigenheid, keuze van parameters en dergelijke meer, blijft het toch wel erg opvallend dat België een aantal keer de top 35 niet haalt¹⁵. Even opvallend is dat Nederland op bijna alle vlakken van E-government beter scoort dan België, terwijl Nederland toch een kleiner overheidsbeslag kent, hoewel sommigen vinden dat die vergelijking te kort door de bocht is¹⁶.

11 "United Nations e-Government Survey 2016", United Nations Public Administration, 2016, p82, <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96407.pdf>

12 "Digital Economy and Society Index 2017 – Belgium", Febelfin, 2017, <https://www.febelfin.be/sites/default/files/files/belgium-desicountryprofile.pdf>

13 "Belgium", Global Open Data Index, Geraadpleegd Feb 2017, <https://index.okfn.org/place/be/>

14 "United Nations e-Government Survey 2016", Idem p.5,11,56,61.

15 "United Nations e-Government Survey 2016", Idem, p3/81.

16 Andreas Tirez, "Je kan België niet zomaar vergelijken met Nederland", DeTijd, Sep 2016, <http://www.tijd.be/opinie/column/Je-kan-Belgie-niet-zomaar-vergelijken-met-Nederland/9811520>

HOOFDSTUK 1: TRANSPARANTIE

Waar we in de jaren '90 nog hoopten bepaalde informatie online te kunnen vinden, hopen we vandaag vooral snel de juiste selectie te kunnen maken in het enorme aanbod. Niet alleen is er te veel informatie voorhanden, er is daarnaast ook veel verkeerde informatie in omloop. Er is nood aan echte informatie en vertrouwen. Denk aan de commotie over de output van de media, pseudo-media en fake-news, en we realiseren ons dat vertrouwen noodzakelijk is. De vraag is hoe dit in het overaanbod van informatie kan geborgd worden? Kan daar een rol liggen voor overheden als 'trusted third party'?

In contrast met de enorme toename aan informatie blijft onze overheid opvallend karig met het delen ervan. Ook voor de interne werking is dat niet wenselijk. Zo is het treffend dat Minister Homans vanuit haar bevoegdheid niet zomaar toegang krijgt tot de interne keuken van de intercommunales¹⁷. Transparantie staat voor meer dan louter informatie. Transparantie draagt in zich de sleutel tot vertrouwen en tegen corruptie. Alleen transparantie kan zorgen voor duidelijke monitoring en die monitoring is cruciaal om te evalueren en verbeteren. Er is sinds vele jaren animo in de richting van Open Data om die transparantie te bewerkstelligen. De 'Open' filosofie is daarbij net als 'transparantie' steeds een middel en de doelen zijn de strijd tegen corruptie, aansprakelijkheid en de betrokkenheid van de burger. In het licht van de actuele politieke commotie in vele landen, is duidelijk dat burgers snakken naar transparantie, openheid en vertrouwen: ze reageren overal, in diverse vormen, op de tekorten daaraan.

OPEN DATA

Open Data heeft betrekking op het beschikbaar stellen van data en metadata over de inwoners, bedrijven en andere organisaties, transport, en dergelijke meer alsook over onze leefomgeving. Dat is interessant omwille van de inzichten en economische activiteiten die daaruit kunnen ontstaan. Daarnaast verwijst Open Data ook naar transparante informatie over de werking van de overheid zelf. Deze kan aanzienlijk de aansprakelijkheid van de overheidsmedewerkers en politici verhogen. Vanzelfsprekend is het tweede iets gevoeliger dan het eerste. Concreet zorgt de 'Open' filosofie ervoor dat inwoners en bedrijven inzicht kunnen verwerven in hun overheid en hun omgeving. Het zorgt er ook voor dat overheidsdiensten meer inzicht krijgen in andere overheidsdiensten. Open Data is een veruitwendiging van waarden als vertrouwen, aansprakelijkheid, betrokkenheid van de burger, samen te vatten onder de grotere noemer Transparantie.

Open Data groeit aan belang in het buitenland. Steeds meer data worden vrijgemaakt. Dat betekent niet dat we zomaar moeten volgen omdat anderen het doen. De open aard van informatie zal zich-

¹⁷ "Homans: Intercommunales steken middelvinger op", De Tijd, Apr 2017, <http://www.tijd.be/politiek-economie/belgie-vlaanderen/Homans-Intercommunales-steken-middelvinger-op/9883952?ckc=1&ts=1492527905>

zelf immers steeds meer opdringen, zij het in de vorm van inhoud gegenereerd door de gebruiker (of user generated content) of breder gesteld: Open Source Intelligence. Dit verwijst naar de data die vrij online beschikbaar zijn en voortvloeien uit media, sociale media, fora, rapporten en dergelijke. Deze ontwikkeling valt niet tegen te houden¹⁸. De bevolking en bedrijven zijn zelf meer dan ooit in staat om op grote schaal data te verzamelen en te verwerken. Dit fenomeen negeren zou niet houdbaar zijn en zou alleen maar een negatief effect hebben op de reputatie van de overheid. Van de overheid zal dus steeds meer worden verwacht om transparanter om te gaan met data en bestuur. De afwezigheid van transparantie klinkt steeds luider door de ontsluiting van informatie elders. Transparantie leidt tot vertrouwen, en het omgekeerde is ook waar: het gebrek aan transparantie leidt tot wantrouwen.

MOGELIJKE KNELPUNTEN

Toch is het zomaar aannemen van een **'open' policy** kort door de bocht. Open Data mag dan wel op papier perfect in lijn zijn met de democratische waarden, toch zijn deze niet helemaal vrij van risico.

De OESO suggereert de open natuur van informatie als een continu extern communicatiekanaal van de overheid naar haar burgers¹⁹. Voor het grootste deel is dat een correcte omschrijving en in theorie is daar niets mis mee. Gartner-specialist Andrea Di Maio²⁰ verduidelijkt daarentegen dat we ook andere effecten mogen verwachten. Data zijn zelf vaak vlak. Zonder interpretatie zijn ze niet veel waard en net in die interpretatie kan veel gebeuren. De gemiddelde burger heeft slechts een gemiddelde kennis van data-analyse. Belangengroepen, bedrijven, politici kunnen die data ook interpreteren op hun manier. Het is niet moeilijk om cijfers in een bepaalde richting te beredeneren. Daarnaast zullen mensen steeds meer de realiteit kunnen voelen. Zo kunnen ze merken dat bepaalde maatregelen meer aandacht krijgen, meer evolutie kennen en dus eigenlijk prioritair zijn. Hoe zal iemand reageren die merkt dat hij nooit tot de prioriteiten behoort? Krijgen we dan het omgekeerde van inclusie? Leidt dat tot een kleine mediastorm tot deze groep ook een prioriteit wordt? Als iedereen prioritair is, kan niet meer van prioriteiten worden gesproken en wordt het bijgevolg onmogelijk een langetermijn beleid uit te tekenen. Voorlopig zijn in het buitenland nog geen zo'n cases vastgesteld noch is daar studie naar gedaan. Als we echter in rekening brengen hoe media mee de politieke agenda bepalen, dan moeten we kritisch zijn ten aanzien van wat ruwe Open Data zonder bijgaande interpretatie als effect kunnen hebben.

18 William Eggers, Deloitte Govlab, Idem.

19 The Compass of Transparency", Observatory of Public Sector Innovation, Geraadpleegd Feb 2017, <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/innovations/page/thecompassoftransparency.htm>

20 "Open Data can and will shift the power of balance", Gartner, Jan 2014, Geraadpleegd April 2017, http://blogs.gartner.com/andrea_dimaio/2014/01/21/open-data-can-and-will-shift-the-power-balance/

In dit verband is privacy eveneens een belangrijke parameter. Inzake politiewerk ligt **Privacy** vaak onder vuur als rem op goed politiewerk²¹. De vele regels maken het onoverzichtelijk wat wel en niet mag. Zo kunnen inbreuken procedurefouten worden en procedurefouten kunnen tot vrijspraak leiden. Daar gaat dan het resultaat van veel tijd en middelen, vaak met frustratie bij alle betrokken diensten als gevolg. Er wordt daarom in sommige kringen minachtend naar privacy gekeken als verouderd, onmogelijk, hopeloos of zinloos.

Maar privacy blijft belangrijk als fundamenteel mensenrecht. De vele bedreigingen ten aanzien van onze persoonlijke privacy mogen we niet licht nemen, we moeten ze net méer ten harte dragen. Een nonchalante houding in dit opzicht vergroot juist de mogelijkheden voor cybercriminelen.

“Een nonchalante burger is een vis aan de haak voor cybercriminelen en meer werk voor de politiediensten”

Een nonchalante burger is een vis aan de haak voor cybercriminelen en meer werk voor de politiediensten. De burger moet altijd beseffen hoe belangrijk het is om zelf de eerstelijnsverdediging te zijn. Je zou dat kunnen zien als een outsourcing van politietaken naar de burger. Dat is meteen goedkoper voor het overheidsapparaat. Het is logisch dat dit als een taak van goed burgerschap moet gezien worden. Mediamarkt laat voortaan de identiteitskaart scannen opdat iemand garantie kan krijgen. Nochtans is garantie een onvervreemd-

baar recht²². Waarom vraagt Mediamarkt dan mijn gegevens en een andere winkel niet? Ga ik hier tegen in, of laat ik zomaar mijn identiteitskaart scannen? Hoe beveiligd is het data-systeem van Mediamarkt? Binnenkort worden identiteitskaarten biometrisch. Wil dat zeggen dat Mediamarkt ook die gegevens kan bijhouden in hun systeem? Dit soort vragen horen normaal te zijn bij de burger. De grote groep burgers draagt in zich een enorme bron aan informatie en macht. Actief burgerschap kan daarop inspelen en het overheidsapparaat verlichten.

Wat de gebruikersgemeenschap doet, is gratis en creëert betrokkenheid (zie verder Hoofdstuk Inclusie). Mensen vergeten te snel dat ze zélf in de eerste plaats altijd omzichtig met hun privacy horen om te gaan, dat is een kwestie van digitale geletterdheid. Dat is de eerstelijnsverdediging tegen oplichting in de vorm van phishing scams en andere cybercriminaliteit. Een algemene pro-privacy houding blijft dus altijd wenselijk, ook al creëert dat extra werk bij technologische innovatie en aanwending van data. Privacy binnen Open Data wordt het best gegarandeerd door een periodieke audit van data waarbij de privacy doelstellingen worden opgevolgd en waarbij data die in onbruik zijn geraakt ook gearchiveerd of gedeleted kunnen worden²³. Verder dient elke fase in de levenscyclus van data een eigen analyse te krijgen waarbij privacy wordt geverifieerd op gevoeligheid en risico²⁴.

21 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p61.

22 “Wet op Garantie”, Federale Overheidsdienst Economie, Geraadpleegd Mei 2017, http://economie.fgov.be/nl/consument/Garantie/Wettelijke_garantie/#.WRcmzoRBBOc

23 “Open Data Privacy, A risk-benefit, proces-oriented approach to sharing and protecting municipal data.”, Berkman Klein Center for Internet & Society, Harvard University, 2017, p98, <https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/30340010/OpenDataPrivacy.pdf?sequence=5>

24 Idem.

De Nederlandse Politie vermeldt de meerwaarde van Open Policy voor de media en bijgevolg de burger omdat 'vreemde ogen dwingen'²⁵. Toch mag hier ook de terechte vraag gesteld worden hoe kwalitatieve journalistiek kan worden gegarandeerd aangezien een zoektocht naar sensatie het omgekeerde effect zou kunnen hebben. Vreemde ogen kunnen ook dwingen om de agenda van de essentie af te leiden.

Kwantiteit en kwaliteit zijn duidelijk verschillend. Waar de focus op kwantiteit eerder een gevolg is van het zien van 'Open Data' als een doel, is de focus op kwaliteit een correcte veruitwendiging van Open Data als middel²⁶. Toch zijn een groot deel van de Open Data platforms vooral trots op hun aantal datasets zonder dieper in te gaan op de kwaliteit ervan. Ook de VN analyses leggen hier te veel nadruk op²⁷. Singapore daarentegen toont meteen concrete resultaten²⁸.

Open data legt een grote focus op digitaal en leidt de aandacht af van alle **niet-digitale overheidsinformatie**. Die wordt inderdaad kleiner in omvang, maar mag niet vergeten worden zo lang ze bestaat. De openheid van digitale data mag niet leiden tot een daling van transparantie elders²⁹.

VOORBEELDEN VAN SUCCES EN GEËEN SUCCES ELDERS

Gebruikersgemeenschap

Open New Zealand en data.govt.nz zijn goede voorbeelden van een goede intentie met een foute strategie. Beide zijn gewoon Open Data platformen, maar uit hun aanpak vallen enkele lessen te leren. Een typische fout bij open source software is dat alle focus gaat naar IT en User Interface, maar men vergeet de gebruikersgemeenschap die het geheel moet dragen (Meer over Open Source verder). Bij Open data komt diezelfde fout ook voor en dat was hier het geval³⁰. Zonder gebruikersgemeenschap kwam het geheel niet van de grond. Alle tijd die naar het programmeren ging, is dus tijd die je nog moet inhalen aan de gebruikerszijde. Er zit onbekende waarde opgesloten binnen de grote hoeveelheid overheidsdata, maar zonder betrokken gebruikers zal die niet worden ontdekt. Zonder hen heeft het ook geen zin deze data vrij te geven want zij zijn de geadresseerden. Het is best wel opmerkelijk dat de gebruiker zo vaak pas betrokken wordt als het geheel klaar is. Voor de ontwikkelaar en het verantwoordelijke departement is het dan des te meer confronterend om vast te stel-

25 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p25.

26 Idem.

27 "United Nations e-Government Survey 2014", United Nations Public Administration, 2014, https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf

28 <https://data.gov.sg>

29 Nathaniel Heller and Thomas Hannan, "Ombudsmen and the Open Government Agenda: Challenges and Opportunities", Wellington Conference, http://www.theioi.org/downloads/cvjsv/Wellington%20Conference_60.%20Working%20Session%20N_Nathaniel%20Heller%20Paper%20%26%20Slides.pdf

30 Jonathan Gray, "Rethinking Open Data, Lessons learned from the Open Data front lines.", Open Knowledge International Blog, Feb 2010, <https://blog.okfn.org/2010/02/04/rethinking-open-data-lessons-learned-from-the-open-data-front-lines/>

len dat bepaalde aspecten van hun werk niet afgestemd zijn op hun publiek. Dan pas aanpassingen maken is meteen veel duurder. De burger is naast eindgebruiker ook aandeelhouder in zijn overheid. Een reden te meer om de burger vroeg te betrekken³¹.

Een goed voorbeeld van strategie komt uit de UK, data.gov.uk, want deze gebruikte gedurende een lange periode een beta-versie van haar projecten intern waarbij ontwikkelaars en interne medewerkers konden experimenteren. Deze gebruikersgemeenschap diende als basis toen de data algemeen publiek werd gesteld. Dit maakte allemaal deel uit van een duidelijk omschreven visie waarbij Open Data een middel is en geen doel³².

Onvolledige keten

Een tweede probleem bij Open New Zealand zat een niveau dieper. De publiek gemaakte datasets waren niet ontworpen en werden evenmin gebruikt met het oog op een publiek karakter. Daardoor zijn ze vaak onoverzichtelijk, onvolledig, slecht converteerbaar naar andere IT-toepassingen of er zijn geen standaarden afgesproken voor het onderhouden van het systeem en het doorvoeren van updates. Het kostte tijd en geld om nieuwe processen te bedenken en medewerkers hierbij te betrekken³³.

Budget (zie ook verder bij hoofdstuk Smart Spending)

Ten derde was er bij Open New Zealand budget vrijgemaakt voor het vrijgeven van data, maar in de toekomst kwam geen recurrent budget meer om de data te onderhouden. Na verloop van tijd creëer je zo een databank met lage kwaliteit die niemand wil gebruiken wegens verouderd qua content of qua gebruiksvriendelijkheid. Dat is, jammer genoeg, de levensloop... van een mislukking. Dan is het beter om bij de start geen geld te verspillen en het project niet te lanceren. Gelukkig bestaan er methoden om de data-ontsluiting wel in goede banen te laten lopen. Maar dan moet het doordacht zijn. Eerst en vooral komt de vraag welke data eerst zullen worden vrijgegeven. "High value data" kunnen worden omschreven als alle data met commercieel belang of met het potentieel om significante verbetering aan de overheidswerking of de relatie met de burger door te voeren³⁴. Alle data waarvan de ontsluiting duurder is dan de economische waarde ervan hoeven niet per se opengesteld te worden tenzij de maatschappelijke meerwaarde kan worden aangetoond.

31 Maureen Hoch, "Advice on running a Government agency like a startup, from someone who's tried it", Harvard Business Review, April 2017, <https://hbr.org/2017/04/advice-on-running-a-government-agency-like-a-startup-from-someone-whos-tried-it>

32 Jonathan Gray, Idem.

33 Idem.

34 Jonathan Gray, "Rethinking Open Data, Lessons learned from the Open Data front lines.", Idem.

Legal

Het Griekse Cl@rity Program werd opgericht in 2010 als plaats waar alle publieke organen hun beslissingen moesten uploaden. Dat verliep bijzonder stroef vanaf de start omdat men geen rekening had gehouden met de nood aan een regulier kader, verplicht voor alle overheidsorganen om effectief mee te werken en waar nodig met sancties³⁵.

Meerwaardecreatie door private sector

In de UK heeft het openbaar stellen van data met betrekking tot openbaar vervoer ertoe geleid dat private organisaties zelf deze data zijn gaan gebruiken. In 2014 heeft het Department for Transport aangekondigd dat de eigen Journey Planner zal worden afgeschaft. De alternatieven uit de private sector waren immers even goed, dus de overheid kon zo budget vrijmaken voor andere zaken. Met die insteek kijkt ook Zuid-Korea duidelijk naar zijn Open Data projecten. Op hun portaal wordt de interactie tussen open overheidsdata en bedrijven duidelijk gevisualiseerd³⁶.

Hoewel men in de UK de meerwaardecreatie door de private sector steeds als netto positief ziet, kan het wel gebeuren dat de afzonderlijke private organisaties eerder competitie voeren met de overheid dan complementariteit zoeken³⁷. Om te voorkomen dat veel bedrijven competitie moeten voeren om finaal dezelfde datasets te verwerken, creëerde men in de V.S. voor Data.gov meer dan 100 API's zodat externe partijen automatisch sneller de vrijgemaakte data kunnen gebruiken^{38 39}. API's kan je zien als een verzameling taken die een systeem aan een ander systeem kan geven om uit te voeren. Als Data.gov API's voorziet, zet ze eigenlijk de poort open voor externe ontwikkelaars om snel gegevens te verwerken zonder via de ruwe datafiles te moeten gaan. Dat vermijdt de nood om telkens zeer grote files te moeten downloaden bij grote en/of volatiele bestanden⁴⁰. Open Data en Open API's gaan hand in hand, maar zijn enkel zinvol als de API ook grondig gedocumenteerd is⁴¹.

35 "Cl@rity Program, Every government decision on the Internet.", eParticipation.eu, 2012, Geraadpleegd Apr 2017, <http://eparticipation.eu/2012/12/clrity-program-every-government-decision-on-the-internet/>

36 <http://www.opendata500.com/kr/>, Geraadpleegd Apr 2017

37 "New Models for Digital Government", Australian Policy Online, Nov 2014, Geraadpleegd Maart 2017, <http://apo.org.au/node/42458>

38 API staat voor Application Programming Interface en vergemakkelijkt de communicatie tussen verschillende systemen.

39 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Deloitte University Press, 2015, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/public-sector/articles/the-journey-to-governments-digital-transformation.html>

40 Joshua Tauberer, "Bulk Data or an API?", Open Government Data: The book, Joshua Tauberer 2012, <https://opengovdata.io/2014/bulk-data-an-api/>

41 Katie Richard, "Open Data gets bigger with Open API's", Wiredcraft, Aug 2015, Geraadpleegd Apr 2017, <https://wiredcraft.com/blog/open-data-open-apis/>

Interpretatie

Boston About Results verzamelt data van lokale en federale bronnen met betrekking tot transport, publieke gezondheid, welzijnszorg, politierapporten etc. De bedoeling is om de transparantie te verhogen, maar ook om bedrijven en andere instellingen er toe aan te zetten die data te gebruiken, in de hoop zo zelf slimmer te worden aan de hand van bevindingen vanuit de private en particuliere sector (dit is ook een vorm van Open Source Government (zie verder))⁴². Bij de implementatie bleek dat de grootste uitdaging zat in het interpreteerbaar maken van data⁴³. Cijfers over tonnen afval opgehaald per jaar zijn veel minder interessant dan concrete titels zoals 'Hoe proper is mijn buurt'. Bij zo'n complexe vraag horen verschillende statistieken en die gaan best gepaard met een reeds gesuggereerde interpretatie. De gebruiker is dan zelf nog steeds vrij om alternatieve interpretaties te verzinnen. De overgrote meerderheid van de gebruikers is op dat moment immers al tevreden gesteld. Als tip gaf Chris Dwelley van Boston About Results nog mee om niet alles te willen meten. Overkill leidt tot onoverzichtelijkheid, desinteresse en holt de waarde uit van het departement. Less is more.

Onafhankelijke spelers

Dat zowel burgers als overheid kunnen gebaat worden door privé-initiatieven uit gebruikersdata bewijst Ushahidi⁴⁴. Dit Keniaanse platform werd opgericht tijdens het verkiezingsgeweld van 2007 en gebruikt data van de betrokkenen als eerstelijnsinformatie. Dit is een vorm van 'wisdom of the crowds' (zie verder) waarbij informatie wordt samengebracht van een grote groep mensen. Algoritmes zorgen dan op basis van gelijkenissen en verschillen dat een correcte analyse van de situatie wordt gemaakt.

Hoewel dit aanvankelijk leidde tot een skeptische reactie bij de gevestigde hulporganisaties, zijn deze zelf voorstander van het platform geworden. Ondertussen werd Ushahidi gebruikt bij bosbranden in Italië, aardbevingen in Haïti en Chili, sneeuwstormen in Washington DC, de BP olieramp in het zuiden van de VS en nog veel meer⁴⁵. De vraag is hoe belangrijk het is dat deze initiatieven binnen de overheid worden ontwikkeld.

42 "The Open Data Initiative for the Commonwealth of Massachusetts", Mass.gov, Geraadpleegd Apr 2017, <http://www.mass.gov/opendata/#/>

43 Will Cook, "Boston About Results and finding the right reporting balance.", Data-Smart City Solutions, Jul 2013, Geraadpleegd Apr 2017, <http://datasmart.ash.harvard.edu/news/article/boston-about-results-and-finding-the-right-reporting-balance-272>

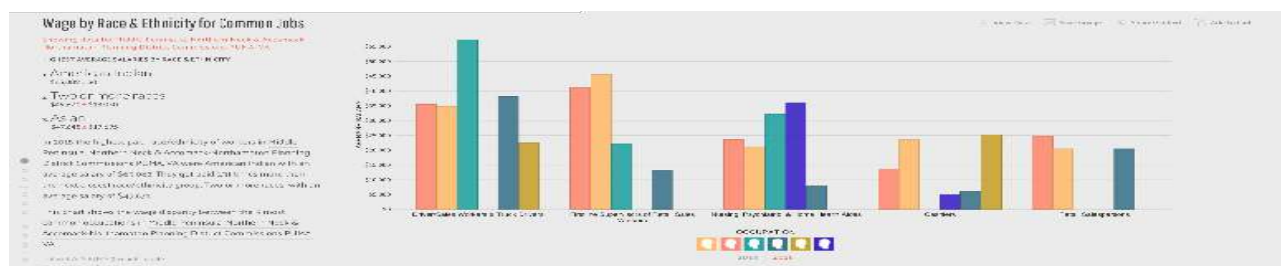
44 Anand Giridharadas, "Africa's gift to Silicon Valley: how to track a crisis", New York Times, Maart 2010, http://www.nytimes.com/2010/03/14/weekinreview/14giridharadas.html?scp=1&sq=ushahidi&st=cse&_r=0

45 "Ushahidi", Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Ushahidi#Washington.2C_D.C.

Succesverhalen

DATAUSA.IO

Datausa.io is ongetwijfeld een voorbeeld van waar we naar toe willen. Dit is een van de meest volledige en gedetailleerde voorbeelden van Open Data⁴⁶. Deze website laat toe om informatie te vinden over Amerikaanse plaatsen en inwoners. De aandacht gaat niet louter naar aantal datasets of meta-informatie, maar het geeft daarentegen meteen een breed én gedetailleerd overzicht via één zoekveld. Een opzoeking over een kleine gemeente als Tappahannock met slechts +2.000 inwoners leidt tot een zeer gedetailleerd en gevisualiseerd overzicht gaande van inkomensverdeling, vastgoedprijzen en eigendomstaksen over diabetes prevalentie tot pendeltijd per leeftijdscategorie⁴⁷. Opvallend is dat elke informatie ook een foutmarge draagt. Zo is het duidelijk voor de eindgebruiker hoe betrouwbaar de info is die hij voor zich heeft. Bij de ontwikkeling werden alle mogelijke stakeholders en ook de eindgebruikers vroeg betrokken⁴⁸. Wat hier echter niet wordt vermeld is de interne overheidswerking en allocatie van budgetten.



49

SUPERVIZOR

Waar Datausa.io vooral ontzettend gebruiksvriendelijk is en een zeer breed inzicht geeft in data over de samenleving, is het Sloveense Supervizor nog meer een schot in de roos volgens de precieze definitie van Open Government⁵⁰. Hoewel minder gebruiksvriendelijk, brengt het platform immers een transparant overzicht van alle publieke transacties hoger dan €2.000,- en het valt meteen te controleren waar budgetplafonds zijn overschreden of waar belangenvermenging waarschijnlijk is⁵¹. Opvallend is dat vooral overheidsmedewerkers zelf aangeven de tool zeer nuttig te vinden⁵².

46 <https://datausa.io>

47 <https://datausa.io/profile/geo/tappahannock-va/>

48 “MIT Open Data portal, a one-stop shop for Federal Government Data?”, Government Technology, Apr 2016, Geraadpleegd Maart 2017, <http://www.govtech.com/data/MIT-Open-Data-Portal-A-One-Stop-Shop-for-Federal-Government-Data.html>

49 <https://datausa.io/profile/geo/tappahannock-va/>

50 “Aplikacija za prikaz porabe javnega denarja v Republiki Sloveniji”, Erar, Geraadpleegd Apr 2017, <https://erar.si>

51 “The use of IT tools in the fight against corruption in the Republic of Slovenia – Enhancing Transparency and Openness of the Slovenian Public Sector”, p5,6., United Nations Convention Against Corruption, Aug 2016, https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup4/2016-August-22-24/Contributions_NV/Slovenia_EN.pdf

52 Idem.

VOORWAARDEN VOOR SUCCES

Willekeur en Sensatie

Een mogelijkheid om een afstand te creëren tot de willekeurige interpretaties van de massa is om deze data betalend te maken⁵³. Open Data hoeven niet per definitie gratis te zijn en het genereren ervan komt met een kost. Om de werking ervan te garanderen kan dus een bijdrage gevraagd worden met als gevolg dat enkel nog bureaus de data zullen opvragen om te verwerken. Dan is er steeds interpretatie vooraleer de data het brede publiek bereiken, maar opnieuw is er geen garantie op neutrale interpretatie. Het Zweedse projectteam Digital Baltic vindt wel dat er ten hoogste een ‘redelijke’ prijs mag gevraagd worden voor toegang tot data en daartegenover moet staan dat de data in een gemakkelijk te bewerken formaat wordt aangeleverd⁵⁴. Het mag niet leiden tot uitsluiting, wel tot afremming van overhaaste interpretatie. Het is logisch dat een betaling voor maatschappelijk relevante informatie moeilijker te verdedigen valt dan louter commerciële informatie.

“Het openbaar maken van Data mag geen PR-campagne zijn en is enkel de kost waard als er een gebruikersgemeenschap wordt gebouwd rond de vrijgegeven informatie”

Gebruikersgemeenschap

Het openbaar maken van Data mag geen PR-campagne zijn en is enkel de kost waard als er een gebruikersgemeenschap wordt gebouwd rond de vrijgegeven informatie. Verder moet het doel duidelijk omschreven worden. In de Nederlandse provincie Flevoland had men in 2012 een mislukte poging om overheidsdata te publiceren. Men was ervan uitgegaan dat bedrijven en burgers de beschikbare data meteen zouden aanwenden voor onderzoek, maar dat gebeurde niet. De meeste betrokkenen waren IT-specialisten die interesse hadden in het IT-gedeelte, maar geen affiniteit of verantwoordelijkheid voelden voor het verzamelen en publiceren van de data zelf⁵⁵.

Reputatie

In de private sector is de reputatie van het merk een populaire maatstaf voor het toekomstige succes. Bij de overheid is dat ook relevant maar de overheidsreputatie heeft daarnaast een gezaghebbend effect en een minimum draagvlak is nodig om haar bestuur te vrijwaren. In de private sector is het wenselijk steeds op “brand reputation” in te spelen. De overheid heeft echter meer nood aan langetermijnvisie en kan niet altijd de populairste maatregel treffen. Private aanbieders redeneren logischerwijze in eigen belang terwijl de overheid redeneert volgens het algemeen belang. Telkens

53 “Cashing in on Open Data”, Information-Age.com, Sep 2011, Geraadpleegd Apr 2017, <http://www.information-age.com/cashing-in-on-open-data-1656198/>

54 “PSI and Open Data”, Geraadpleegd Mei 2017, <http://digitalbaltic.eu/psi-open-data/>

55 “Flevoland experiments with Open Data for eParticipation”, eParticipation.eu, 2012, Geraadpleegd Mei 2017, <http://eparticipation.eu/2013/08/flevoland-experiments-with-open-data-for-e-participation/>

data vrijgeven als het publiek er lang genoeg en luidkeels om vraagt is een verkeerd signaal. Het is belangrijk om alle data die door de burger wordt gegenereerd vlot te kunnen binnenhalen en accuraat te kunnen verwerken en zelf ook pro-actief relevante data vrij te geven. Het blijft zeer belangrijk te weten wat er precies leeft in welke delen van de bevolking. Gebruikers gegenereerde inhoud (User generated content) is in dat opzicht een cadeau waarmee de overheid moet leiden, niet volgen. Op vlak van reputatie kan de overheid, zeker in deze tijden van fake news en informatie-overkill, zichzelf benadrukken als betrouwbaar 'merk' door een attest of certificaat toe te voegen aan de door haar vrijgegeven informatie⁵⁶. Meer controle op politieke beloftes zoals bij onze Noorderburen zou daarbij zeker een toegevoegde waarde zijn. Daar is het al lang de gewoonte om met een team van 90 mensen de beloftes te verifiëren⁵⁷.

Communicatie

INTERPRETATIE VAN DE OVERHEID IN DE MEDIA

Als de overheid anticipeert door zelf actief interpretatie te voorzien van de door haar vrijgegeven data, creëert ze meteen een kans om het langetermijn beleid te staven. Een zelfzekere overheid straalt vertrouwen uit en post actief data met een eerste eigen interpretatie. Het meegeven van de data stelt de burgers in staat controle uit te oefenen, en die dynamiek draagt bij tot de opbouw van gefundeerd vertrouwen.

PROMOTIE

Zoals aangegeven leidt data-ontsluiting tot niets als er geen gebruikersgemeenschap en visibiliteit mee gepaard gaat. Data moeten gemakkelijk te vinden zijn en mensen moeten weten dat deze bestaan⁵⁸. In Zuid-Korea en Singapore worden in dat kader jaarlijks competities georganiseerd voor start-ups om met net vrijgegeven overheidsdata nieuwe diensten en voordelen voor de burger te ontwikkelen⁵⁹. Alle aandacht gaat dan naar die nieuwe data en dat is meteen een reden om positief met deze nieuwe informatie om te gaan bij de burgers. Het geeft blijk van een ontvankelijke houding bij de overheid voor opinies en suggesties. Wedstrijden zijn daarnaast ook een waardevolle bron van talent, ze kunnen bij reeds actieve overheidsmedewerkers de betrokkenheid stimuleren en ze versterken het gebruikersgemeenschap-effect⁶⁰. Disney houdt tweemaal per jaar een ideeën-wedstrijd om betere gebruikservaring te ontwikkelen en haalt daar door gemeenschapsvorming voordelen uit binnen haar personeel⁶¹. De Deense stad Odense zag daartegenover hoe haar "Studiebyen" platform faalde door een gebrek aan interactie en geeft zelf aan dat er meer aandacht had moeten gaan naar wedstrijden⁶².

56 "The Annotated 8 Principles of Open Government Data", Geraadpleegd Mei 2017, <https://opengovdata.org>

57 "Politici kunnen ongestraft loze beloftes blijven doen", DeMorgen, Mei 2017, <http://www.demorgen.be/binnenland/politici-kunnen-ongestraft-loze-beloftes-blijven-doen-bb722885/>

58 "The Annotated 8 Principles...", Idem.

59 "United Nations e-Government Survey 2016", Idem, p46.

60 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

61 Dilip Bhattacharjee ea, "The Secret to Delighting customers: Putting employees first.", McKinsey & Company, Maa 2016, <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-secret-to-delighting-customers-putting-employees-first>

62 "Studiebyen Odense", eParticipation.eu, 2013, Geraadpleegd Mei 2017, <http://eparticipation.eu/2012/10/studiebyen-odense-odense-the-city-of-studies/>

Toepassingen

De schijnbare onmogelijkheid om in België Justitie te hervormen is voor een belangrijk deel te wijten aan de zware besluitvorming, aan de weerstand van magistraten, maar ook aan mentaliteit, inkoopbeleid, en visie⁶³ ⁶⁴. Een applicatie zoals bijvoorbeeld Abgeordnetenwatch (ook bekend als Open Parliament, zie verder) zou kunnen worden toegepast op het besluitvormingsproces in Justitie. De burger en ook journalisten kunnen dan mee volgen, wat leidt tot druk op al wat blijft liggen en op wie niet meewerkt. Toestanden zoals die in Nijvel waarbij dossiers dan gedurende 26 maanden blijven liggen, zouden zo sneller de politieke agenda halen⁶⁵.

IMPLEMENTATIE

Monitoring

Tracking en monitoring van nieuwe technologieën en processen zijn ontzettend belangrijk voor het succesvol uitrollen van technologische innovatie. Transparantie is dus niet het louter vrijgeven van data. Het is ook transparant zijn over hoe deze data tot stand zijn gekomen en diezelfde transparantie moet ook op de monitoring worden toegepast⁶⁶. Het gevaar van monitoring is wel dat deze soms louter op technologie en meetbare indicatoren terugvalt waar een menselijke kwaliteitscontrole het geheel, de samenhang en de relevantie van alle aspecten beter kan beoordelen⁶⁷.

Meetbaar vs. Onmeetbaar

Het is belangrijk om niet verblind te worden door mooi ogende statistieken waarbij het aantal gepubliceerde datasets en aantal downloads wordt bijgehouden. Deze zogenaamde ‘vanity metrics’ leiden ons af van de realiteit⁶⁸. Een goede vraag is of de publiek gemaakte data een positief effect kunnen hebben op het BBP en zo ja, hoeveel precies? Het meetbaar maken van moeilijk te meten waarden of het actief opvolgen van effecten op de bevolking moet een kerntaak zijn in het grotere ‘Open’ beleid. Zo kan bewust gekozen worden om bepaalde data eerst publiek te maken. Bij de Nederlandse Politie raadt men aan om in plaats van te besturen aan de hand van verblindende cijfers, een brede aanpak van preventie en verschillende types interventie toe te passen. De gecombineerde graad van succes is daarbij moeilijker in onbetwistbare cijfers weer te geven. Gezond verstand is dan

63 “De Hervorming van de Rechterlijke Orde 2012-2014”, p2, Justitie.belgium.be, Geraadpleegd Apr 2017, <https://justitie.belgium.be/sites/default/files/downloads/De%20hervorming%20van%20de%20rechterlijke%20orde.pdf>,

64 Joel Bellman & William Eggers, “The Journey to Government’s Digital Transformation”, Idem.

65 “De Hervorming van de Rechterlijke Orde 2012-2014”, Idem.

66 “Open Data Privacy, A risk-benefit, proces-oriented approach to sharing and protecting municipal data.”, Idem.

67 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p19.

68 Sujan Patel, “Why you should ignore vanity metrics and focus on engagement”, Forbes, Mei 2015, <https://www.forbes.com/sites/sujanpatel/2015/05/13/why-you-should-ignore-vanity-metrics-focus-on-engagement-metrics-instead/#7e1734412a98>

ook een factor die niet weg te denken valt bij interpretatie van statistieken en de manier van meten moet kunnen ter discussie staan, ook als dat langetermijnvergelijkingen bemoeilijkt⁶⁹. In het Nederlandse politierapport “Handelen naar waarheid” maakt men in dat kader een verwijzing naar de ‘adjutant met het rode potlood’ als voorbeeld van hoe kwaliteitscontrole werkt⁷⁰. Men spreekt verder van afname in aangiftebereidheid bij gebrekkig vertrouwen in politiediensten. In cijfers kan het dus lijken alsof er minder criminaliteit is, terwijl dit iets heel anders betekent, namelijk ontevredenheid en zelfs een vorm van protest bij de bevolking⁷¹. In theorie zal de statistiek dus positief lijken terwijl de realiteit de andere richting uitgaat.

Steven De Smet vermeldt eveneens de misleidende indruk die we kunnen krijgen van cijfers zoals aantal agenten per inwoner. Dat is geen graadmeter voor veiligheid⁷². We kunnen slimmer meten vandaag, dan moeten we dat ook doen, of het op zijn minst mogelijk maken voor iemand anders om dat te doen voor ons. Dat kan door goede data te capteren en toegankelijk te maken. In New Jersey is daar een zeer succesvol project uit gegroeid onder leiding van District Attorney Anne Milgram (zie verder Hoofdstuk Intergouvernementele samenwerking).

Experiment

Ook al wordt een implementatie nog zo goed voorbereid, men kan steeds blijven beweren dat het gebruik van nieuwe technologie een experiment blijft. Ook al is iets elders een succes, is het altijd afwachten wat er gebeurt in een nieuwe context, cultuur, etc.. In plaats van meteen helemaal in te stappen, is het raadzamer om in vroege stadia micro-experimenten toe te laten bij de ambtenaren en eindgebruikers. Dat creëert meer betrokkenheid met hun taak, een meer open blik naar de toekomst en is vele malen goedkoper om voorspelbare problemen op te sporen.

Recentelijk was daar in de private sector nog een pijnlijk voorbeeld van in de UK. Het Amerikaanse Nextdoor dat een applicatie aanbiedt voor “jou en je burens” nam het Britse Streetlife over. Dat adressen bij Nextdoor publiek waren en dat de gebruikers bij Streetlife het wel niet erg zouden vinden om plots ook hun adresgegevens publiek te hebben, was een foute gok. Op Twitter volgde meteen een storm van verontwaardiging en een vrouw die zich al jaren schuil hield voor haar agressieve ex-man, kreeg plots een bezoekje van hem⁷³. Er bestaan dus nuances of variaties op het verwachtingspatroon van de burger en daar was hier niet op geanticipeerd.

69 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p88.

70 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p19.

71 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p90.

72 Steven De Smet, “De Nieuwe Politie”, Lannoo Campus, Dec 2012, p200.

73 Rory Cellan-Jones, “Streetlife users in Next Door privacy row”, BBCnews, Feb 2017, <http://www.bbc.com/news/technology-38920906>

Snelheid van ontsluiting

Veel data zijn reeds beschikbaar, maar blijven verspreid over verschillende departementen of regio's. Bij ontsluiting is het mogelijk dat burgers of bedrijven sneller zijn dan de overheid in het samenvoegen van data en daarmee conclusies maken. Voorafgaand aan het publiek maken van data, kan de overheid een tussenniveau creëren waarbij data door alle diensten kunnen worden geraadpleegd, maar voorlopig nog zonder de overheidsservers te verlaten. Dat laat extra ruimte om te anticiperen in beta-versie en zelf eerst interpretatie te voorzien. Het moet wel steeds mogelijk zijn voor de lezer van die interpretatie om de data terug te zoeken tot in hun ruwe basisvorm⁷⁴.

Volledigheid van de keten

Het zal een belangrijke taak worden van de overheid om Open Data niet als een project te zien, maar als een nieuwe standaard. De keten en zijn beroemde zwakste schakel, dat is ook hier van toepassing. Om compleet te zijn, start men bij een algemene visie over de keten met meerjarenplan, vervolgens met de kwaliteit van de gecapteerde data aan de bron. Dat maakt het zinvol om een beta-versie te starten intern om alle mogelijke problemen eruit te halen en een gebruikersgemeenschap op te bouwen. Bij publieke ontsluiting wordt meteen promotie gemaakt en er is de gebruikersgemeenschap om op terug te vallen. Actief onderhoud en geanticipeerde kosten houden samen met de gebruikersgemeenschap het geheel in stand. Bij de aanvang van elk nieuwe project moet volgens Chris Dwelley van Boston About Results een "Data-life-cycle mapping" gebeuren of met andere woorden anticiperen op de toekomstige waarde en continuïteit van data. Tijdens dit in kaart brengen, is het ook erg belangrijk om veel aandacht te hebben voor de benodigde capaciteit in het project.

De Harvard Research Gebruikersgemeenschap publiceerde recentelijk een uitgebreid rapport met richtlijnen voor het openbaar maken van data en tegelijk de privacy steeds volledig te beschermen. Deze is te vinden op hun portaal⁷⁵.

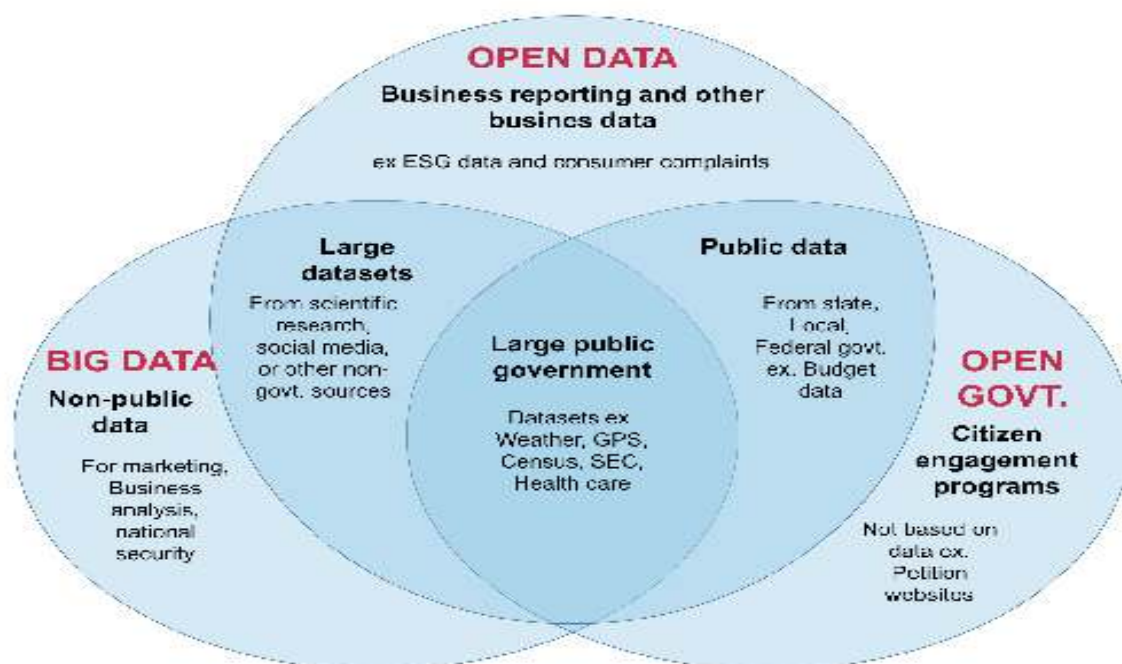
74 "The Annotated 8 Principles...", Idem.

75 "Open Data Privacy, A risk-benefit, proces-oriented approach to sharing and protecting municipal data.", Idem., p108-109.

HOOFDSTUK 2: INCLUSIE

De overheid transparanter maken via Open Data is in hoofdzaak eenrichtingsverkeer. Open Government daarentegen verwijst ook naar het actief laten participeren van burgers in het bestuur. Als men burgers dichterbij de overheid brengt, brengt de overheid burgers ook dichterbij elkaar. De mogelijkheden die technologie schept op dat vlak zijn enorm snel gegroeid. E-participation is de term waarmee hiernaar verwezen wordt.

Concreet verwijst E-participation naar het gebruik van ICT toepassingen om de betrokkenheid van burgers te verhogen bij het maken van democratische beslissingen⁷⁶. Opinies moeten daardoor beter door te sturen zijn naar de beslissingsnemer. Het hele opinievormingsproces wordt transparanter en interactiever. Als iedereen kan meedoen aan de besluitvorming, dan is er sprake van open bestuur. Vandaar ook de verwijzing naar Open Government. E-participation is daar een onderdeel van. Open Data valt voor alles wat met de overheid te maken heeft ook onder Open Government. Hoofdstuk 2 is dus eigenlijk een verder gevorderde versie van Hoofdstuk 1 waarin interactie het eenrichtingsverkeer vervangt.



77

76 Tim Bonnemann, "What is e-Participation?", Intellitics, Geraadpleegd Mei 2017, <http://www.intellitics.com/blog/2008/05/26/what-is-e-participation/>

77 Joel Gurin, "Big Data vs. Open Data – mapping it out", OpenDataNow.com, Nov 2013, <http://www.opendatanow.com/2013/11/new-big-data-vs-open-data-mapping-it-out/#.WRQxvoRBBOc>

Nog een stap verder is E-decision making. Terwijl E-participation vooral verwijst naar betrokkenheid, opinies uitwisselen, aansprakelijkheid en transparantie afdwingen, kan bij E-decision making ook op referendum-wijze meebeslist worden. Er zijn tot op vandaag weinig cases bekend van landen die zo veel macht rechtstreeks afgeven aan burgers, hoewel we in de recente Europese politiek toch enkele opvallende referenda hebben gezien. Naast de politieke overwegingen om E-decision making al dan niet toe te laten, is er ook de technische overweging die verstrekkende gevolgen kan hebben. Recente claims dat het Brexit-referendum werd gehackt, tonen, los van hun gegrondheid, aan hoe gevoelig interferentie kan zijn⁷⁸.

Op vlak van actieve betrokkenheid van de burger scoort België zoals eerder vermeld niet opvallend goed. Ter illustratie: Er zijn wereldwijd ongeveer 1.500 plaatsen waar actief aan Participatory Budgeting gedaan wordt⁷⁹. Dit is een vorm van democratische toewijzing van het gemeentebudget. Burgers kunnen hierbij stemmen welke kostenposten de meeste prioriteit verdienen. Vooral budgetten met betrekking tot onderwijs en sociaal woonbeleid zijn populaire thema's op de revue van Participatory Budgeting en meestal kunnen burgers enkel beslissen over een deeltje van het totale budget⁸⁰. Vooral in Europa en Zuid-Amerika is dat reeds populair. In België staat echter geen enkele stad aangeduid op de kaart.



81

78 "Brexit Referendum website might have been hacked – UK Lawmakers", Reuters.com, Apr 2017, <http://www.reuters.com/article/us-britain-eu-website-idUSKBN17E0NS>

79 Lucy Chambers ea, "Technology for transparent and accountable public finance", Open Knowledge Foundation, 2012, p30-32, Geraadpleegd Apr 2017, http://community.openspending.org/resources/gift/pdf/ttapf_report_20120530.pdf

80 Ernesto Ganuza en Gianpaolo Baiocchi, "The Power of Ambiguity - How Participatory Budgeting travels the globe", Journal of Public Deliberation, 2012, p1, <http://www.publicdeliberation.net/jpd/vol8/iss2/art8/>

81 https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1XSWIeYDu8G8JuwUV2KNfQ9K06EU&hl=en_US&ll=30.924487034419013%2C29.911737265624993&z=3.

GEBRUIKSERVARING

Het doel gaat voor, de gebruikservaring is een kwestie van mooi verpakken. Deze denkwijze leidt er soms toe dat goed uitgewerkte diensten toch niet positief ervaren worden bij de burger. De overheid is er voor de burgers dus deze hebben als doel de ervaring zo aangenaam mogelijk te maken. Daarnaast beschermt de overheid zichzelf door te scoren op dit vlak. Tevredenheid is immers een van de sterkste aspecten in het creëren en behouden van het draagvlak voor het gevoerde beleid. Waar in de private sector soms te veel aandacht gaat naar het binnenhalen van sales, haalt de overheid geen succes uit het 'binnenhalen' van burgers, maar wel uit het tevreden houden van burgers. De compleetheit van een positief overheidscontact over de gehele gebruikersbeleving is belangrijk.

Ten tweede leidt oog voor gebruikservaring tot betere processen algemeen. Gebruikers eerst plaatsen, leidt tot de essentie. Nog steeds gebeurt het te vaak dat systemen worden ontwikkeld door IT-bedrijven en design bureaus terwijl het antwoord zich bij de burger/gebruiker vindt. Deze burger is een uiteenlopende verzameling van leeftijden en digitale ervaring. Via E-participation kan de burger luider praten over wat hij verwacht van de overheid maar de overheid krijgt zelf ook een gemakkelijker contact met de burger ^{82 83}.

“De gebruiker genereert zelf steeds meer data, wisselt die uit en vergelijkt”

Human Capital, of de capaciteit van de bevolking om te volgen in alle digitale diensten, open data en online uitwisselen van opinies, bepaalt op welk niveau van digitalisering er kan gespeeld worden. Human Capital bouwen is een uitdaging op zich (zie hoofdstuk Human Capital). De gebruiker genereert zelf steeds meer data, wisselt die uit en vergelijkt. Die data hebben een onmiskenbare waarde.

Tien jaar geleden werden hotels nog overal beoordeeld aan de hand van sterren, maar die zijn in 10 jaar tijd niet alleen verouderd, ze werden in Vlaanderen ondertussen zelfs reeds afgeschaft. Door de gebruiker gegenereerde inhoud in de vorm van recensies zijn normaal geworden. Gebruikers kunnen de hotels beter beoordelen dan de speciaal daarvoor ontwikkelde organen in de hotelsector. De nood aan een intermediair orgaan is hier dus voorbijgestreefd en de informatie wordt voortaan meteen gecapteerd bij de bron.

Het gaat nog een stap verder. Grote bedrijven stellen vast dat hun gebruikers de bedrijfsorganisatie beter snappen dan het bedrijf zelf. Ter illustratie: Adobe, bekend van de vele gespecialiseerde software voor creatievelingen heeft daarom in plaats van een helpdesk een forum. En Adobe is helemaal geen uitzondering. In plaats van personeel in te schakelen dat emails opvolgt, schakelt men een aantal moderators in die de gesprekken volgen, bijleren en zelf op zoek gaan naar een antwoord als de gebruikersgemeenschap er niet in slaagt. In een groot deel van de gevallen beantwoordt de gebruikersgemeenschap immers zelf de vraag. Dit forum is meteen ook een waardevolle bron van

82 Tony D’Emidio, “Improving the customer experience to achieve government-agency goals”, McKinsey & Company, Feb 2017, <http://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/improving-the-customer-experience-to-achieve-government-agency-goals>

83 Jan Nolf, “Justitie is oorlog”, DeRedactie, Maart 2015, <http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/opinieblog/opinie/1.2277235>

informatie voor Adobe om hun nieuwe producten te ontwikkelen. Op vlak van klantenrelaties is dat een voorbeeld van goed en efficiënt bestuur door gestructureerde interactie.

Een Facebookpagina als 'Ge Zijt Van Roeselare Als...' heeft meer dan 12.000 volgers. Dat is 20% van het totale aantal inwoners. Daarop worden naast fait divers, ook ergernissen, onduidelijkheden en dergelijke meer op besproken. De E-participation is dus een feit. De enige die niet zo actief meedraait is ironisch genoeg de overheid zelf. Ik ga ervan uit dat als er commotie is op 'Ge Zijt Van Roeselare Als...' het stadsbestuur dat wel snel weet. De vraag is eerder of Facebook het ideale medium is hiervoor. Als antwoord is er nu in Roeselare het nummer 1788 dat ook online kan worden bereikt om frustraties in verband met het openbaar domein te melden⁸⁴. Dit is een goed alternatief voor iedereen die geen grote fan is van social media.

Quora en Reddit zijn prachtige voorbeelden van gebruikersgemeenschappen die elkaar informatie verschaffen vanuit de 'wisdom of the crowd'. Quora is gebouwd op vragen, Reddit is gebouwd op onderwerpen. Waar is onze overheidsgebruikersgemeenschap waarin we als burger elkaar vragen stellen? Iemand die net is verhuisd naar een ander gewest en verduidelijking zoekt omtrent het al dan niet verhuren van AirBnB in zijn driekamerappartement kan wellicht snellere en duidelijkere

"Quora en Reddit zijn prachtige voorbeelden van gebruikersgemeenschappen die elkaar informatie verschaffen vanuit de 'wisdom of the crowd'"

informatie vinden bij een gelijkgezinde dan bij de overheidsdiensten die zelf niet altijd evenveel expertise hebben met de nieuwste wetgeving. Dat is geen verwijt aan het adres van deze overheidsmedewerkers. Het is een logische gevolgtrekking dat iemand die in de praktijk net een vergunning heeft bekommen, vaak de gebruikerservaring beter kan omschrijven dan iemand die zelf de procedure nog niet volledig heeft doorlopen, maar slechts verantwoordelijk is voor een deel van het proces. Het feit dat zo iets openbaar kan worden besproken, vormt op zich een waardevolle bron van informatie voor de overheid. Deze heeft er dus

baat bij betrokken te zijn in deze discussies. Actieve betrokkenheid betekent echter ook dat een legal disclaimer zal nodig zijn om ofwel de overheid ofwel de gebruiker te beschermen eenmaal een conclusie wordt omgezet in de praktijk. Als deze om een of andere reden dan toch niet rechtsgeldig zou blijken te zijn, wie heeft dan gelijk?

Bij Quora en Reddit wordt ook gewerkt met "upvotes" om het overzicht te bewaren. Iemand stelt een vraag en de gebruikersgemeenschap antwoordt én de gebruikersgemeenschap beoordeelt ook welk antwoord het duidelijkst was. De gebruikersgemeenschap regelt dus haar eigen spontaniteit dankzij een duidelijk platform en een beperkte rol voor een moderator. Niets is dus onmogelijk, want de hotelsector is een globale mature sector die overal snel is veranderd door het systeem van recensies. Het gebruik in de nabije toekomst van recensies en een gebruikersgemeenschap aan de overheid hoeft dus niet als verrassing te komen (zie ook e-participation verder). Als de overheid het niet organiseert, is er een goede kans dat het bottom-up ontstaat (zie Abgeordnetenwatch verder). Oog voor gebruikerservaring kan dus leiden tot de vaststelling dat de gebruiker zelf heel wat taken

84 <https://www.roeselare.be/1788>

kan vervullen als de infrastructuur daarvoor wordt aangereikt. Disney belooft medewerkers met ‘pins’ waarmee iedereen kan zien hoe goed een bepaalde persoon bijdraagt aan de gebruikerservaring⁸⁵. “User experience is where the rubber hits the road”.

En voor wat betreft de waarde van de gebruikersgemeenschap; ‘Wisdom of the Crowds’ valt niet te onderschatten. Een recent experiment van Boston MIT onthulde dat een groep van duizend studenten er in geslaagd was om weken op voorhand de fluctuerende goudprijs en S&P500 te voorspellen met minder dan 1% foutmarge. Diezelfde ‘Wisdom of the Crowds’ werkt echter in bepaalde omstandigheden. Als de distributie van mogelijke antwoorden een exponentiële verhouding heeft in plaats van een lineaire, blijkt het gemiddelde antwoord van de hele groep nog steeds naast de kwestie te zitten⁸⁶. De kracht van de gebruikersgemeenschap kan dus zeer sterk zijn, maar dient niet blindelings te worden toegepast. De ‘Wisdom of the Crowds’ kan zich immers ook als sensatielust van de crowd uiten.

OPEN SOURCE TECHNOLOGIE

Open Source is een vergaande toepassing van betrokkenheid van burgers, maar dan aan de uitvoerende kant. Hiermee wordt verwezen naar software die gebruikt kan worden zonder licenties te moeten betalen. Deze software wordt meestal gemaakt door een gebruikersgemeenschap van programmeurs. Concreet betekent het dat inwoners mee kunnen bouwen aan technologische toepassingen door mee te programmeren van thuis uit. Dat is reeds verschillende malen in de praktijk toegepast met succes, maar er schuilt een onderliggend risico. Er moet voorzichtig worden omgegaan met Open Source om verschillende redenen. Er is het risico op afhankelijkheid, want het is mogelijk dat een overheidsdienst in een patstelling terecht komt door gebrekkige of afwezige ondersteuning van de Open Source gebruikersgemeenschap⁸⁷.

Ten tweede is er de illusie dat Open Source altijd goedkoper is, en daar bestaan uitzonderingen op. Er zijn ook nog de verplichtingen die kunnen heersen met betrekking tot het publiek maken van de op maat gemaakte versie van de overheidsdienst. Open Source komt vaak wel degelijk met een vorm van copyright die verplichtingen inhoudt⁸⁸. Last but not least wordt Open Source gezien als een groter veiligheidsrisico. Dat neemt niet weg dat Open Source doorgaans goedkoper is en transparant van aard. Tenzij uitdrukkelijk bij wet uitgesloten, heeft Open Source ook recht op eerlijke beoordeling bij inkoop⁸⁹. Als bepaalde overheidsdiensten of –organisaties een Open Source software gebruiken en aanpassen aan de specifieke noden van hun werking, dan kunnen andere gelijkaardige diensten

85 Dilip Bhattacharjee ea, “The Secret to Delighting customers: Putting employees first.”, Idem.

86 Doug Moore, “How the wisdom of the crowd works, and why it can fail.”, Clearerthinking.org, Apr 2016, <https://www.clearerthinking.org/single-post/2016/04/07/How-the-wisdom-of-the-crowds-works-and-why-it-can-fail>

87 “A Guide to Open Source Software for Australian Government Agencies”, Australian Government Department of Finance and Deregulation, Jun 2012, p6,19, <http://www.finance.gov.au/files/2012/04/AGuidetoOpenSourceSoftware.pdf>

88 Idem, p20.

89 Idem, p18.

die software ook gaan gebruiken. Het is immers Open Source. Op termijn kan dus veel worden gewonnen met Open Source ten aanzien van de vele software licenties die anders moeten worden betaald. Ondanks de risico's mag Open Source dus niet te snel worden afgeschreven. De overheid dient vooral de animo in de gebruikersgemeenschap van Open Source ontwikkelaars draaiende te houden.

Het is dus veiliger om op korte termijn Open Source vooral toe te passen bij low-risk, low-importance en one-off projecten die dicht bij de burger staan en waarbij burger-medewerking een logische keuze is. Op langere termijn is Open Source een bron van macht voor burgers waar nu al kan op geanticipeerd worden.

“Los van hoe de overheid zelf Open Source aanwendt, is Open Source een krachtige bron voor NGO's waarop de overheid zich beter voorbereidt”

Op het eerste gezicht leidt werken met Open Source niet noodzakelijk tot betrokkenheid bij de eigen burger want bij Open Source kunnen mensen betrokken zijn van overal ter wereld. We moeten ook verder kijken dan de initiële toepassing. Open Source is per definitie een tak waarop verder en verder wordt gebouwd. Als we kijken in tweede en derde graad en zo verder komt de ware aard van Open Source naar boven. Ahora Madrid, een Spaans burgerplatform, nam de Open Source code van Zaragoza over om haar verkiezingsmanifest met publieke participatie voor te bereiden⁹⁰. In het Spaanse municipalisme zijn het vooral de

burgers die zelf de hele boel in gang hebben gestoken en daaruit zijn nieuwe politieke machtsvelden ontstaan. Het burgerplatform Oviedo in Mexico bouwde verder op de Open Source code van Decide Madrid. De kracht van Open Source zit dus niet zozeer in de ontwikkeling van een platform voor Zaragoza maar in het feit dat meteen andere organisaties in andere steden onmiddellijk datzelfde platform kunnen aanwenden voor gelijkaardige doeleinden.

Los van hoe de overheid zelf Open Source aanwendt, is Open Source een krachtige bron voor NGO's waarop de overheid zich beter voorbereidt⁹¹. Bernardo Gutierrez maakt een vurig pleidooi voor een bottom-up georganiseerde Open Source City in plaats van een top-down georganiseerde Smart City in zijn manifest 'The Open Source City as the Transnational Democratic Future'⁹². Open Source vergemakkelijkt organisatie van onderuit.

Code for America gelooft ook dat Open Source wel degelijk de betrokkenheid van de burger ten goede komt en wil dat meer direct linken met de overheid en promoot het Citizen CIO idee. Dat is een betrokken burger en programmeur die de ontwikkelingen van Open Data en Open Government van dichtbij opvolgt en de inwoners zo actief mogelijk betreft. Dit is soms een aangeworven personeelslid maar kan ook een enthousiaste inwoner zijn die zich zo profileert⁹³.

90 Bernardo Gutierrez, "The Open Source City as the Transnational Democratic Future", Transnational Institute (TNI), 2016, <https://www.tni.org/files/publication-downloads/state-of-power-2016-chapter9.pdf>

91 Bernardo Gutierrez, Idem.

92 Bernardo Gutierrez, Idem, p172-177.

93 <https://www.codeforamerica.org/about-us>, Geraadpleegd April 2017.

Open Source is nog niet zo ingeburgerd bij de overheden. Slechts 23% van de overheden geeft aan Open Source toepassingen soms of vaak te gebruiken. In Canada is dat bvb slechts 4%⁹⁴.

Maar nogmaals, IP is vaak een belangrijke motor voor innovatie, en Open Source kent ook vele nadelen en zwakheden. De lage toegangsdrmpel kan vooral voor burgers toegankelijkheid tot online initiatieven vergroten of bij experimenten een goedkope tijdelijke oplossing zijn. Overheden moeten bij het gebruik van Open Source evenwel continue kwaliteitswaarborgen kunnen leveren en veilige data-omgevingen.

VOORBEELDEN VAN SUCCES EN GEËEN SUCCES ELDERS

DATA.GOUV.FR (Frankrijk)

Dit platform werd een aantal jaar geleden volledig hertekend na een langdurige voorbereiding waarin de gebruikersgemeenschap de actieve rol speelde. Iedereen kan er actief mee beslissen welke data prioritair zijn om gepubliceerd te worden en er is de vrijheid om daar eigen interpretaties bij te posten⁹⁵. Verder kunnen burgers zelf ook data posten. Open Data is hier dus geëvolueerd naar e-participation. LA BASE ADRESSE NATIONALE is daaruit voortgevloeid. Gebruikers brengen hier in samenwerking met OpenStreetMaps alle adressen in Frankrijk in kaart⁹⁶. De interesse bij het brede publiek nam toe en het aantal maandelijkse bezoekers op data.gouv.fr steeg van 75.000 in 2014 naar +200.000 in 2017⁹⁷.

WETHEPEOPLE (USA)

Dit laat toe om rechtstreeks vragen te stellen aan een beleidsmaker. Als filter tussen de vele vragen en de beperkte capaciteit om te antwoorden is er een systeem van handtekeningen. Via e-mail en social media wordt zo een vraag gecirculeerd en als de petitie een limiet overschrijdt, moet het Witte Huis reageren. De vraag wordt dan afgegeven aan de betrokkene met het verzoek om publiek te antwoorden. Alle ondertekenden worden daarbij ook via e-mail op de hoogte gebracht. Dat het platform impact heeft, wordt duidelijk aan de manier waarop de Trump-administratie ervan beschuldigd werd om onregelmatigheden te veroorzaken in de handtekeningenteller en de commotie die daarover zelfs op nationale televisie werd verspreid^{98, 99}. De optie om te antwoorden op posts is sinds de

94 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

95 "Impact of Open Government on Public Sector modernization policies", Transparency International Italia, Nov 2014, http://www.eupan.eu/files/repository/20141215142852_RomeDG_-_14_-_Impact_of_Open_Government_on_PS_modernization_policies.pdf

96 "The First French Collaborative National Database is now online and accessible", Le Portail de la Modernisation de l'Action Publique, Apr 2015, <http://www.modernisation.gouv.fr/salle-de-presse/communiqués-de-presse/open-datathe-first-french-collaborative-national-address-database-now-online>

97 "Impact of Open Government on Public Sector...", Idem.

98 Janko Roettgers, "White House petition site broken since inauguration weekend.", Variety, Feb 2017, <http://variety.com/2017/digital/news/white-house-petition-site-broken-1201977541/>

99 Blake Montgomery, "No, Signatures on the White House petition site aren't internationally frozen", BuzzFeed, Jan 2017, https://www.buzzfeed.com/blakemontgomery/signatures-on-the-white-house-petition-site?utm_term=.vsD5wyLOV#.xyD8Wov6V

inauguratie van Trump gedesactiveerd en hoewel de vraag om Trump's taks gegevens vrij te geven op meer dan 1 miljoen handtekeningen staat, blijft een reactie voorlopig uit¹⁰⁰. Dit is een mooi voorbeeld van een platform dat bekend is bij het publiek, waar mensen zelf hun grieven kunnen posten en animo creëren. Even interessant is om de politieke reactie op deze burgerorganisatie te volgen.

ABGEORDNETENWATCH "MEMBER OF PARLIAMENT WATCH" (Duitsland)

Dit is een bijzondere case. Dit is een NGO die in 2004 werd opgericht in Duitsland en zijn oorsprong vond in de zoektocht naar rechtstreekse aanspreking van politici. Via het platform, waar nu meer dan 90% van de Duitse politici actief op zijn, kunnen burgers vragen richten aan een specifieke persoon. Maandelijks bezoeken 300.000 mensen het platform en stellen ze ongeveer 6.000 vragen. Meer dan 80% daarvan wordt beantwoord door de partij aan wie de vraag gericht was. De oprichters promoten transparantie en aansprakelijkheid en maken zich sterk dat dit vanuit een onafhankelijke NGO moet komen. In 2015 voegden ze de optie 'petition check' toe aan hun features. Daarmee kunnen burgers samen sterk staan tegen politieke besluiten. Ze haalden daarvoor wellicht de mosterd bij andere zeer populaire onafhankelijke petitieplatformen zoals SumOfUs en Avaaz. Bij verschillende

"Vraag is wat er eerst zal komen in België, een overheidsgestuurde transparantie of een onafhankelijk platform" populaire Duitse kranten is Abgeordnetenwatch geïntegreerd als vast kanaal voor politiek overzicht¹⁰¹.

Nu is de vraag wat er eerst zal komen in België, een overheidsgestuurde transparantie of een onafhankelijk platform zoals Abgeordnetenwatch. Met Politikercheck.lu toont Abgeordnetenwatch zich alvast geïnteresseerd in buitenlandse groei. Financiering komt er volgens het Wikipedia model: vrijwillige donaties. In een interview vertelt de oprichter Gregor Hackmack dat alle vragen gemodereerd worden in een constructieve richting. Het mag geen frustratieplatform zijn waar het gemakkelijk is om politici aan te vallen. De focus ligt op meedenken, mee-besturen¹⁰². Als punt van kritiek kan wel vermeld worden dat 300.000 bezoekers per maand nog steeds slechts 0,4% van de Duitse bevolking is en dat terwijl het platform al meer dan 12 jaar bestaat. Kunnen we daaruit afleiden dat de interesse bij de bevolking om zich actief met politiek bezig te houden dermate laag is? Kunnen we daaruit afleiden dat het mensen enkel bezighoudt als er een bepaald agendapunt hen zeer rechtstreeks belangt?

100 Adi Robertson, "Will Donald Trump keep the White House petition site alive?", TheVerge, Maart 2017, <http://www.theverge.com/2017/3/22/15022050/donald-trump-white-house-petition-we-the-people-update>

101 <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/bundestagradar-das-sind-ihre-abgeordneten-a-928365.html>

102 <https://www.abgeordnetenwatch.de/ueber-uns/mehr/international>

KNELPUNTEN

Sociale Media

Er is een belangrijke groep mensen die niet actief is op sociale media. Zij vormen samen de groep van mensen die geen “accounts” hebben en zij die wel een “account” hebben, maar doelbewust niets posten omdat ze het platform niet vertrouwen of omdat ze vanuit professionele of persoonlijke overwegingen niet graag geschreven opinies achterlaten online. Als de overheid zich te veel op sociale media stort, bemoeilijkt ze dus haar eigen contact met deze groep. In de Finse stad Tampere was dit ook een van de conclusies van hun platform ‘Participating Tampere’. Een open Facebookpagina als toegangspoort is ideaal, maar vergeet niet dat veel mensen niet graag op deze manier communiceren¹⁰³.

Sociale media zijn niet transparant stricto sensu. Het is moeilijk om achteraf een log te vinden van een oud gesprek. Het is evenmin de plaats voor grondige gesprekken, maar het is wel waar het gesprek begint. Aanwezigheid van de overheid is cruciaal om snel het gesprek op te pikken en naar de officiële website door te verwijzen. Het Deense Studiebyen Odense alsook de Ierse gemeente Kerry geven dit mee als aanbeveling na hun moeilijkheden¹⁰⁴.

Aanwezigheid van de overheid op sociale media is nodig om betrokkenheid en autoriteit te kunnen tonen. Ook de Estse stad Tartu geeft na eerdere ervaring aan dat de overheid steeds betrokken kan geraken in online discussie en finaal die ook naar zich toe kan trekken¹⁰⁵. Daarbij past de overheid haar stijl best wel aan. Sociale media gaan niet samen met officieel taalgebruik. Officieel taalgebruik creëert automatisch een afstand tot de burger¹⁰⁶.

Waan van de dag

Mag de overheid zomaar toegeven aan alle verwachtingen van burgers? De sensatiemedia zijn sterk gebaat bij sociale media en dat is een teken aan de wand. Welke prioriteiten eerst? Wat is ‘nice-to-have’ en wat is echt dringend? Het is steeds moeilijker om zich weg te steken achter technologische onhaalbaarheid, dus er moeten duidelijke redenen worden gegeven waarom bepaalde onderwerpen bewust geen of weinig aandacht krijgen.

103 “informing citizens on participation possibilities through Facebook”, eParticipation, Okt 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/informing-citizens-on-participation-possibilities-through-a-facebook-page/>

104 “Studiebyen Odense”, Idem.

105 “Engaging citizen to the general planning of the city centre”, eParticipation, 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/engaging-citizen-to-the-general-planning-of-the-city-centre/>

106 “Irish local authorities use of social media”, eParticipation, Okt 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/irish-local-authorities-use-of-social-media/>

Steven De Smet verwijst in zijn boek *De Nieuwe Politie* uit 2012 naar de manier waarop burgers de aandacht naar verkeersveiligheid en mobiliteit trekken en niet naar algemene veiligheid. Dit was onderdeel van een VRT-programma 'De vragende partij'¹⁰⁷. Dat bewijst meteen dat burgers vanuit zichzelf redeneren. Verkeersveiligheid is relevant voor iedereen omdat het tastbaar is en aanwezig in ieders dagelijks leven. Grotere en abstractere concepten die het algemeen belang dienen zoals onderwijs en financiën, lijken minder urgent dan verkeersveiligheid¹⁰⁸. Maar is dat de juiste manier van redeneren? Kan men ervan uitgaan dat de burger niet altijd voldoende geïnformeerd is om een representatieve prioriteitenlijst op te stellen? Of dat de burger te snel neigt naar de waan van de dag?

“Er is het risico op sensatie die leidt tot populaire agenda-items die niet belangrijk zijn alsook peststemmen die de boel verzieken of die disproportioneel veel autoriteit opeisen”

Er is het risico op sensatie die leidt tot populaire agenda-items die niet belangrijk zijn alsook peststemmen die de boel verzieken of die disproportioneel veel autoriteit opeisen. De meest geoefende pen schrijft niet altijd de meest waardevolle bijdrage, maar kan wel die indruk geven¹⁰⁹. Daar bestaat sinds kort wel een mooie oplossing voor, bestaande uit het eerst invullen van 'begrijpend lezen'-vragen om zeker te zijn dat de commentator de tekst heeft begrepen en genoeg moeite heeft gedaan om een antwoord te verzinnen¹¹⁰.

Bij gebeurtenissen zijn mensen op sociale media sneller dan de overheid en al gauw wordt de 'wisdom of the crowd' een algemene waarheid die dan een paar uur later wordt bijgestuurd als iedereen reeds met de verkeerde gevolgtrekking in zijn hoofd zit. Dat is eigen aan de mens en aan sociale media. De overheid moet dan blijven deelnemen aan het debat en blijven zeggen dat er geen correcte informatie is als die er inderdaad nog niet is. Stilte bij problemen is de slechtste reactie¹¹¹. Aanwezigheid is genoeg, want ook als informatie nog niet betrouwbaar is om te delen, is het belangrijk dit ook letterlijk zo aan de burger te kunnen zeggen. Dit is een noodzakelijk tegenwicht tegen speculaties¹¹².

Be careful what you wish for

Zijn alle onderwerpen geschikt voor e-participation? Waar wordt de lijn getrokken? Een toename aan inclusie en afname van kosten op lange termijn zouden duidelijk tot de verwachte resultaten moeten behoren. Dit gaat immers een stap verder dan de 'Open Data' filosofie. Ook al is dit nog geen E-decision making en zijn de bijdragen van burgers niet bindend; het wordt toch moeilijker te

107 Steven De Smet, Idem, p246-247

108 Idem.

109 "The role of new technology in Participatory Budgeting", PBnetwork, 2009, p8, <https://pbnetwork.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/E-PB-Discussion-paper-2009.pdf>

110 "Eerst vragen beantwoorden, dan pas commentaar geven op het artikel", DeStandaard, Maart 2017, http://www.standaard.be/cnt/dmf20170302_02758602

111 "Irish local authorities use of social media", Idem.

112 Steven De Smet, Idem, p229

verdedigen als systematisch geen rekening wordt gehouden met de input van burgers¹¹³. Op sociale media doet de burger wat hij wil, maar de overheid kan bewust een aantal onderwerpen naar zich toe trekken om het debat te verleggen.

Een gevolg van E-participation is dat deze ten koste kan gaan van publieke veruitwendiging van betrokkenheid. De waarde van een face-to-face gesprek blijft vele malen hoger volgens het Britse Participatory Budgeting Network. E-participation kan leiden tot kwantiteit ten koste van kwaliteit¹¹⁴.

Bovendien moet een strategie ontwikkeld worden om om te gaan met de Digital Divide. Hoe meer aan online participation wordt gedaan, hoe groter de afstand wordt voor al non-digitals en dat zijn er nog steeds erg veel. (Zie Hoofdstuk Human Capital)

VOORWAARDEN VOOR SUCCES

De rol van de media is belangrijk. Dat is een van de lessen die de Estse stad Tartu trok. Vooral het visuele speelt sterk en hoe de media dit communiceert heeft een grote invloed op discussies¹¹⁵. Het Tsjechische Vas Nazor (Your Opinion) is een toepassing van e-participation en vermeldt ook het belang van het visuele om betrokkenheid te creëren¹¹⁶. Verder vertelt Chris Dwelley van Boston About Results dat de media ook helpen om de overblijvende tegenstand aan de top aan boord te krijgen bij een populair project.

Last but not least mag niet vergeten worden dat E-info en E-consult vanuit de bevolking kunnen ontstaan door middel van de huidige en toekomstige technologie. E-decision making blijft op een iets grotere afstand. Burgers kunnen zomaar geen rechtsgeldige beslissingen nemen als groep. Enkel de overheid kan dat in hun naam doen. Hoewel er vaak wordt gepraat over E-decision making blijft dat tot op vandaag vooral een theoretisch concept. Referenda kennen we natuurlijk, maar het recente referendum dat leidde tot de Brexit kwam er niet enkel vanuit de eis van de bevolking. Deze kwam eerder uit een bochtig politiek spel tot stand. Op kleinere schaal kan participatory budgeting wel een uitzondering zijn, maar meestal wordt hier over slechts een klein deel van het stadsbudget beslist. Gezien deze techniek wereldwijd reeds in veel steden bestaat, zal de echte e-decision making hoogst waarschijnlijk ook in deze context vorm krijgen. Echter speelt hier ook het culturele aspect. In Brazilië bestaat deze gewoonte sinds eind de jaren '80 en het is logisch dat de gebruikersgemeenschap de online versie sneller zal omhelzen. Ze zijn de offline variant immers al vele jaren gewoon.

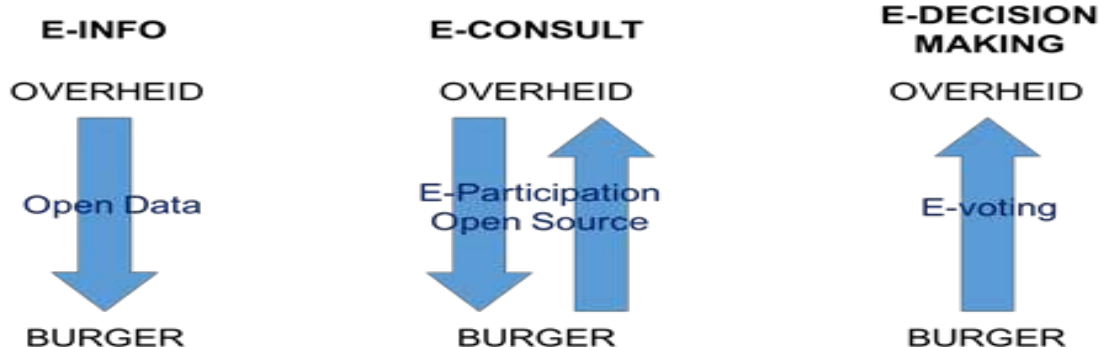
113 "Expectations, background", eParticipation, Geraadpleegd Apr 2017, <http://eparticipation.eu/expectations-background/>

114 "The role of new technology in Participatory Budgeting", Idem, p6.

115 "Engaging citizen to the general planning...", Idem.

116 "Implementation of Vas Nazor system", eParticipation, Okt 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/implementation-of-vas-nazor-system/>

Een mooi voorbeeld van E-decision making is Boaty McBoatFace, vandaag wellicht de meest bekende onderzeeër ter wereld. De Britse Natural Environment Research Council maakte het mogelijk voor mensen om online voorstellen te sturen en te stemmen op de naam van hun nieuwe schip. Daar kwam Boaty McBoatFace als winnaar naar boven¹¹⁷. Aan de ene kant leidde dat tot veel sympathie bij de burger en de Britse Antarctica missie heeft mede hierdoor bijzonder veel aandacht gekregen, ook bij een publiek dat van nature minder interesse vertoont in wetenschap. Anderzijds botst dit met het eerder vermelde officiële taalgebruik. Als oplossing werd uiteindelijk de naam aan een onbemande onderzeeër gegeven die bij het grotere schip hoort. Dit is een ludieke anekdote, maar toont aan dat eenmaal de poort wordt geopend tot inspraak van de burger, het niet eenvoudig is om terug te komen op de keuze van de burger. Er moet steeds rekening gehouden worden met een verrassend scenario als anticipatie op de impact.



De terminologie verduidelijkt

117 Katie Rogers, "Boaty McBoatface, what you get when you let the internet decide" The New York Times, Maart 2016, https://www.nytimes.com/2016/03/22/world/europe/boaty-mcboatface-what-you-get-when-you-let-the-internet-decide.html?_r=0

HOOFDSTUK 3: INTER-GOUVERNEMENTELE SAMENWERKING

Met ‘inter’ wordt verwezen naar alle vormen van samenwerking tussen verschillende overheden alsook tussen hun binnendiensten. Het spreekt voor zich dat samenwerken verandert door technologie. Als we alleen al denken aan hoe internet, gsm, maar ook Skype en Whatsapp allemaal tools worden met aanzienlijke impact, dan wordt het voorspelbaar dat er nog een aantal revoluties zullen aankomen. Er zitten nog veel tools in de pipeline. En het gaat breder dan gewoon tools. Het gaat ook over filosofie zoals bij Open Source. Zoals in Hoofdstuk 2 reeds duidelijk werd bij de passage omtrent Open Source City kunnen burgers zich daardoor organiseren op nieuwe manieren. Kan de overheid zich snel genoeg aanpassen om te volgen? De interne samenwerking zal daarin cruciaal zijn.

In plaats van de inter-gouvernementele samenwerking te willen afstemmen op de nieuwe technologieën van vandaag, is het veel belangrijker een samenwerkingspatroon vast te leggen dat zich snel kan aanpassen aan voortdurende vernieuwing. Wat vandaag nieuw is, wordt immers even snel weer achterhaald, dus aanpassingsvermogen is belangrijker dan de technologie van het moment. Volgens het Nederlandse Politierapport evolueren we van een overheid die registreert naar een overheid die

“Wat vandaag nieuw is, wordt snel achterhaald, aanpassingsvermogen is dus belangrijker dan de technologie van het moment”

faciliteert¹¹⁸. In Singapore verwijst men daarnaar onder de term Government 3.0¹¹⁹. Dat gaat gepaard met een andere filosofie van overheidsoptreden.

Voortaan hebben we een patroon waarin voortdurende incrementele en disruptieve innovatie zal plaatsvinden. Incrementele innovatie veruitwendigt zich vaak in de vorm van ‘sustaining innovation’. Deze behoudt de algemene structuur en probeert die structuur te verbeteren qua kwaliteit en efficiëntie. Daar is niets mis mee, zolang er geen disruptief beter alternatief is. Van zodra dat er is, kan men het budget dat besteed wordt aan incrementele innovatie in vraag stellen en beginnen te reserveren voor de disruptieve vernieuwing. Zélf als er geen disruptieve nieuwkomer klaar zit, moet de strategie van ‘sustaining innovation’ in vraag kunnen gesteld worden. Het is immers mogelijk dat de voortdurende kosten die worden gemaakt om verbetering te bekomen, leiden tot een product dat veel beter is dan nodig. In de private sector maakt men voor zo’n product een plus-versie met extra opties en aan een hogere prijs. Als het mogelijk is om binnen de overheidsdiensten een parallel product aan te bieden aan hogere kost, komt ook de ethische vraag: Welk product is dit, mag er hier prijs- en kwaliteitsdifferentiatie bestaan¹²⁰? De aanvraag voor een internationaal paspoort heeft een spoedprocedure die drie keer meer kost. Je betaalt voor snelheid van delivery. Of deze trade-off altijd even relevant blijft, is niet zeker, maar het is wel zeker dat voor een premium prijs altijd meer is te krijgen. Bij een internationaal paspoort lijkt niemand daar wakker van te liggen. Mensen lijken het normaal te vinden dat er een duurdere spoedprocedure bestaat. Bij te vergaande sustaining innovation is het dus een terechte vraag of de gemaakte kosten nog wenselijk blijven voor het product en eerder of het qua inkomsten interessant kan zijn.

118 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p10.

119 “United Nations e-Government Survey 2016”, Idem, p84-85.

120 William Eggers e.a., “Public Sector Disrupted...”, Idem.

Verandering aan dit tempo betekent dat de nieuwe Justitie, de nieuwe Politie etc.. voor steeds kortere periodes up to date zal blijven. In plaats van de druk te laten stijgen tot een nieuwe groot-schalige hervorming, is een mentaliteit van continue verandering nodig. Overheidsdiensten die nu apart zijn, kunnen in de toekomst een geheel worden en omgekeerd. Dat heeft te maken met hoe relevant ze zijn of kunnen zijn voor elkaar. Boston About Results startte als een Open Data overheidssdienst maar werd uiteindelijk de Analytics dienst voor de hele stad.

Wie zal in die filosofie van permanente verandering, en waarin de toekomst onvoorspelbaar is, de vinger aan de pols blijven houden voor innovatie? Wie zal de baanbrekende nieuwe methode uit een landelijke politiezone naar boven trekken en verspreiden over het hele land? De Nederlandse politie vermeldt reeds de nood aan een adoptiebureau voor goede ideeën en in het kabinet van Minister Jambon wordt sinds een paar maanden gesproken van een Disruptief Comité¹²¹. Breder gesteld is er nood aan een Experimentele Unit. Of dit hetzelfde is als het Disruptieve Comité of niet, laat ik in het midden. Comité D is immers in slechts beperkte mate uitgetekend en wordt vooral omschreven als een oplossing voor crisissituaties. Wat hier vooral interessant is, is de filosofie van het ad hoc werken over de grenzen van de departementen heen. Blijft de vraag of het ook om een voortdurende inspanning zal gaan...

EXPERIMENTELE UNIT

Het valt op dat veel start-ups goed overweg kunnen met het tempo van disruptie terwijl oudere grote bedrijven heel wat moeten doorworstelen om de organisatie te moderniseren. We mogen ons niet laten misleiden. 'Start-ups' wordt als verzamelwoord gebruikt voor bedrijven in hun vroegste fase en worden soms verkeerdelijk aanzien als een nieuw type bedrijf. Start-ups waren er 100 jaar geleden ook. Bedrijf X kan vandaag als start-up snel groeien, maar kan binnen pakweg zeven jaar zelf verstrikt geraken in structuur en worstelen met competitie van nieuwere en jongere concepten. Start-up is een fase. Wat maakt die jonge succesvolle start-up fase dan zo krachtig? Om maar een aantal voordelen op te lijsten zijn er de hoge wendbaarheid, de beperkte investeringskost vergeleken met investeringen bij grote spelers, bijgevolg de veel goedkopere mislukkingen, de doelgerichte in plaats van middelengerichte werking, een gepassioneerd en complementair team met duidelijke visie op de toekomst, de interne flexibiliteit door afwezigheid van bureaucratie en de open mindset die culturele empathie en aanpassingsvermogen in het hart dragen¹²².

Aangezien ze geen structuur boven hun hoofd hebben, kunnen start-ups razendsnel pivoteren en een nieuwe wending nemen. Dat pivoteren is een zeer belangrijk element en verwijst naar het evalueren van de eigen activiteit. Dan kan er worden bijgestuurd, soms in een zijrichting van de oorspronkelijke aanpak om zo tot betere resultaten te komen. Volgens de Innovation Course van Boston MIT, hebben

121 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p87.

122 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p26.

de meeste succesvolle start-ups 1 of 2 wendingen meegemaakt waarbij ze hun basisconcept hebben aangepast aan de realiteit om zo beter te scoren. Elke start-up is per definitie bij de start een experiment. De kans dat zo'n experiment lukt, hangt af van de voorbereiding van de betrokkenen, hun passie, de kwaliteit van hun samenwerking, hun voorkennis en inzicht, maar ook van fenomenen als lokale cultuur, structuur en wetgeving en last but not least: hun aanpassingsvermogen aan de realiteit. Ongeacht eerdere successen is een nieuwe implementatie altijd een experiment omdat altijd wel een paar parameters veranderen. Het kan vlekkeloos verlopen, maar meestal is er frictie. Waar frictie is, is er ruimte nodig voor een wending. De start-up kan zijn gehele organisatie anders richten om een betere match te creëren, zowel het doel als de middelen. De overheid kan niet vaak zijn doel aanpassen, maar de middelen moeten wel steeds kunnen pivoteren waar nodig. En daar moet ruimte voor zijn.

De theorie rond start-upcondities aan de overheid is niet nieuw¹²³. In de realiteit blijkt het echter niet altijd even gemakkelijk om deze condities te creëren. Hoe kan een Experimentele Unit nu de lijm worden tussen en binnen departementen om telkens het beste naar boven te brengen? Qua werking zou deze er zo moeten uitzien: Dergelijke eenheid wordt niet in de eerste plaats gedefinieerd door zijn vaste inhoud, maar vooral door zijn vorm. Inhoud ontstaat als twee collega's plots ontdekken dat een proces of ketting van processen aanzienlijk verkort kan worden door een aantal aanpassingen, of dat ze met een nieuwe aanpak het hoofddoel veel beter of goedkoper kan dienen. Daarmee moeten ze ergens terecht kunnen zodat hun vernieuwing gefaciliteerd wordt.

De Experimentele Unit moet dan zorgen voor de vorm: **ruimte, personeel** en **bescherming** van bovenhand om de experimentele fase in te leiden en actief te evalueren. Daarnaast zorgt deze unit voor ondersteuning van alle nodige partijen. De Experimentele Unit doet dan aan intern lobbywerk. Het middenkader moet positief worden benaderd als zij onder hun supervisie experimenten hebben lopen. Het middenkader zou anders negatief kunnen reageren op de tijdelijke corridor die hen voorbijsteekt.

“De Experimentele Unit fungeert het best vanuit een start-up modus, bottom-up. Start-ups zijn ultra-wendbaar.”

Deze Experimentele Unit fungeert het best vanuit een **start-upmodus**, dus bottom-up. Start-ups zijn ultra-wendbaar in hun omgeving alsook intern. Het potentieel daarvan is dermate groot dat kleine start-ups er toch in slagen om mastodonten van de troon te stoten. De Experimentele Unit is dus niet zelf

een start-up maar creëert start-upcondities binnen de overheidsstructuur. Daarnaast hebben alle succesvolle start-ups een complementair en gepassioneerd **team** met één duidelijk omschreven **doel en visie**. De Experimentele Unit betreft de **juiste mensen**. Daarmee wordt bedoeld: mensen die de meest gepaste talenten/skills hebben en mensen die de meeste sociale invloed hebben binnen hun departement om de innovatie uit te dragen. Dat staat dus haaks op gebruikelijke sjablonen in de administratie, zoals hiërarchie, graden en bevoegdheden, hier gaat het om bekwaamheden

123 Mitchell Weiss, “Government Entrepreneur is not an Oxymoron”, Harvard Business Review, Maart 2014, <https://hbr.org/2014/03/government-entrepreneur-is-not-an-oxymoron>

tot innovatie. Vergeet dus... "de postjes". Dit zorgt ervoor dat de experimenteerfase ook reeds het personeel voorbereidt op verandering¹²⁴. Net zoals bij netwerkend werken, kan dus een team ad hoc samengesteld worden. De Experimentele Unit moet dan de werkdruk op deze mensen kunnen verminderen zodat de condities voor een optimaal experiment aanwezig zijn.

Start-ups beginnen onderaan met tastbare resultaten op microschaal. De meeste hedendaagse succesverhalen van start-ups, zijn gebaseerd op user-focus. Wie is de user, en wat is het doel op korte en lange termijn zijn de leidende vraagstukken¹²⁵. De groei gaat dan plots razendsnel met een 'good enough' product dat goedkoper en sneller is dan het status quo¹²⁶. Het is de taak van zo'n Experimentele Unit om innovaties uit de dagelijkse werking op te pikken, ruimte te creëren voor experimenten en bescherming te regelen van bovenaf, waar de verantwoordelijkheid en de visie aan het hoofddoel zijn verbonden¹²⁷.

Indien bepaalde collega's bijvoorbeeld geloven dat ze een lange procedure ketting kunnen inkorten, dan is het aan de Experimentele Unit om te zorgen dat het mogelijk wordt om tijdelijk een **parallele** procedure ketting te maken, waarbij de oude manier van werken niet wordt afgevoerd, maar waarbij de nieuwe manier wel al op punt wordt gezet. Zo kan de razendsnelle groei van start-ups worden geïmiteerd. Op die manier wordt binnen de anders zagezegd vrij-van-competitie-overheid toch **directe competitie** gecreëerd worden op operationeel vlak waarbij de beste toepassing wint tot deze in de toekomst opnieuw wordt uitgedaagd. De Experimentele Unit moet daarbij ook in staat zijn om de juiste mensen te verzamelen om het project te runnen. In de worst case mislukt de operatie,

"In een tweede fase moeten de voordelen voor de gevestigde alternatieven kunnen worden ingeperkt zodat beide alternatieven in gelijke condities kunnen bestaan"

maar zijn er geen gigantische kosten gemaakt, waar je die bij de implementatie van een heel nieuw systeem en verandering van structuur wel kunt hebben¹²⁸. In een tweede fase moeten de voordelen voor de gevestigde alternatieven kunnen worden ingeperkt zodat beide alternatieven in gelijke condities kunnen bestaan. De beste wint en van zodra duidelijk wordt welke optie dat zal zijn, moet de andere optie een status 'verouderd' krijgen en enkel nog blijven bestaan zo lang nodig tot de taken helemaal overgedragen

zijn naar de nieuwe manier van doen. Afhankelijk van het type proces kan dat enkele weken, maar ook enkele jaren duren. Hoe sneller nieuwe werking overal adoptie krijgt, hoe beperkter de nood en kost om de oude werkwijze te behouden.

De Experimentele Unit hoeft niet altijd de bestaande structuren omver te gooien, maar moet wel zeer alert zijn voor de reële macht en incentives binnen dat gebruikelijke kader. Er kunnen immers

124 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

125 Idem.

126 William Eggers e.a., "Public Sector Disrupted...", Idem.

127 Idem.

128 "Growth Strategies, Think like a start-up", Forbes, Geraadpleegd Apr 2017, <https://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/think-like-a-startup/&refURL=https://www.google.be/&referrer=https://www.google.be/>

onzichtbare motivaties meespelen die test-projecten tegenwerken.

Goede start zonder **steun van de macht** aan de top leidt meestal tot niets. De Experimentele Unit moet dus op zoek naar een interne persoon met macht die het project omarmt en steunt¹²⁹. Er is hier dus sprake van een 'ombuds'-dienst met macht. Zo lang er op politiek vlak sprake is van engagement ten aanzien van het doel, moet de Experimentele Unit zoveel mogelijk beweegruimte kunnen hebben. Deze moet **autonomie** kunnen creëren voor het test-project en daar moet ook een legaal kader voor zijn. Deze autonomie moet zo breed mogelijk gaan. De Experimentele Unit moet FOD-en niveau-overschrijdend kunnen experimenteren. Autonomie verhoogt de slaagkans en helpt om de beste profielen aan te trekken¹³⁰. **Budget** komt beter van de Experimentele Unit zelf die jaarlijks een bepaalde som ter beschikking heeft en aan projecten kan toewijzen. De reden daartoe is dat de Experimentele Unit moet functioneren los van de politieke seizoenen. Budget voor een project zou immers een politieke discussie kunnen worden telkens er iets naar boven komt drijven met tijdverlies en vertraging tot gevolg.

Implementatie is meestal een verhaal van stapsgewijs bouwen. **Welke start** leidt tot de meest natuurlijke olievlek-groei? Best starten bij een afdeling die er het meest positief zal op reageren. De beste ideeën komen vaak uit de dagelijkse praktijk¹³¹. De kracht van een klein experiment dat goed uitdraait, kan veel medewerkers besmetten met een ontvankelijke en gemotiveerde houding naar vernieuwing toe¹³². Deze Unit dient verder mee te beoordelen hoe de **gevoeligheden** van de specifieke dienst kunnen worden gerespecteerd ondanks het disruptieve experiment. Defensie, Energie, Wetgeving en Justitie hebben immers een veel kleinere tolerantie voor fouten. De impact van fouten in deze diensten kan verstrekkende gevolgen hebben¹³³. Een aanbeveling kan erin bestaan om eerst te experimenteren **in andere diensten** waar het een algemene en niet-dienstgebonden aanpassing betreft. Om vervolgens een **parallel** kanaal te creëren dat in het begin, liefst zo kort mogelijk, dubbel werk levert dat géén officieel karakter heeft, maar enkel dient ter vergelijking met de standaard output. Indien de resultaten binnen het kader van de beperkte tolerantie vallen, kan gestart worden om deze ook rechtsgeldig te maken. In de huidige discussie over de digitalisering van Justitie heerst de vraag of het simultaan gebruik van e-box en e-deposit tot chaos zal leiden. Resoluut kiezen voor een van de twee is volgens sommige partijen de oplossing¹³⁴. De realiteit wordt het best gebaat door een parallel bestaan in experimentele fase, zodat bij het algemene uitrollen duidelijk is welke van de twee het wordt.

129 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p53,54

130 Maureen Hoch, "Advice on running a Government agency like a startup...", Idem.

131 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem.

132 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p48

133 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

134 "NVA waarschuwt voor chaos bij digitaliseren Justitie", De Tijd, Maart 2017, <http://www.tijd.be/politiek-economie/belgie-federaal/N-VA-waarschuwt-voor-chaos-bij-digitaliseren-justitie/9871716>

Slechts 15% van E-government innovaties leidt tot een succes. Al dat falen kost veel geld. Experimenteren dus en falen in het vroege, goedkope stadium^{135 136}. In tijden van herhaaldelijke besparingen op het ICT-budget is dat zelfs een must.

De Experimentele Unit dient zelf actief op zoek te gaan naar verbeterpunten en moet een kritisch oog houden op de totaalwerking van de organisatie alsook op de werking van de afzonderlijke onderdelen. Het dient een vaste taak te zijn om zich steeds de vraag te stellen wat er ontbreekt. Deze elementen moeten worden geïdentificeerd zodat de vraag kan gesteld worden of de gewenste aanpassingen zich binnenin het proces bevinden, of indien ook verder dan de oorspronkelijke scope een verandering moet gebeuren. Indien dat het geval is, kan het interessant zijn om op te lijsten in welke volgorde van prioriteiten de aanpassingen moeten gebeuren opdat het veranderingsproces zelf een optimale flow kent en steeds volledig is. De verwachte outcome moet daarbij zeer realistisch benaderd worden. Hoe zinvol is het om een dienst te automatiseren waarvan op voorhand vastligt dat het personeelsbestand daar niet zal dalen in de komende vijf jaar? In het geval dat inderdaad niet erg zinvol lijkt, is de vraag of het wel zinvol kan worden gemaakt.

Van zodra afscheid is genomen van de oude toepassingen en de nieuwe methode matuur is geworden, kan de start-upmentaliteit ook stoppen. Dan kan het team ontbonden worden en kunnen de afzonderlijke leden anders toegewezen worden¹³⁷.

VOORBEELDEN VAN SUCCES EN GEÉEN SUCCES ELDERS

Anne Milgram – New Jersey (USA)

Anne Milgram heeft als hoofd van Justitie in New Jersey een toonaangevende verandering doorgevoerd met grondige data-analyse van alle arrestaties en gevangenen. Ze is gestart met het systematisch en volledig capteren van de juiste informatie vanaf het eerste contact (touchpoint). De persoon die wordt getracked in het systeem wordt vanaf dan voortdurend 'zichtbaar gemaakt'. Dat betekent dat er niet wordt gewacht tot er zich een nieuw touch point aanbiedt (lees: een nieuw delict, nieuwe ondervraging, etc.). Een customer/user journey is immers permanent vanaf de eerste ontmoeting tot de afhandeling. Wachten is ook deel van de gebruikservaring, maar wachten is geen touch point. Op een pro-actieve manier wordt bijgehouden hoe het dossier evolueert, etc.. Toen het eerste significante volume aan data was verwerkt kon Mrs. Milgram duidelijk besluiten dat onveiligheid meer te maken had met opsluiting van de verkeerde profielen dan met de aard van het

135 "Success and Failure in e-Government projects", eGov4Dev, Geraadpleegd Apr 2017, <http://www.egov4dev.org/success/>

136 Marc Clayton Hand en Rodrigo Davies, "5 examples that prove local governments can be like start-ups", Mic, Oct 2013, <https://mic.com/articles/67481/5-examples-that-prove-local-governments-can-be-like-startups#.KjxaR2kjE>

137 Pian Shu, "The long-term impact of business cycles on innovation: evidences of the Massachusetts Institute of Technology", Massachusetts Institute of Technology, Jul 2012, p5, <https://economics.mit.edu/files/7363>

politiewerk. Voor minder ernstige delicten waren opvallend veel arrestanten finaal toch in de gevangenis beland terwijl veel ernstige misdadigers te lang vrij konden blijven rondlopen. Forecasting en profiling leiden er nu toe dat er een betere match is tussen opsluiting en ernst van het delict. In absolute cijfers werkt de aanpak van Anne Milgram dus, maar Attorney General Eric Holder gaat er tegen in. Volgens hem leidt het tot afstraffing van armen. Zij hebben immers steeds een hoger risicoprofiel waardoor ze sneller worden opgesloten voor dezelfde feiten. Daarnaast wordt de impact van die opsluiting voor de toekomst niet in rekening gebracht¹³⁸. Het blijft hoe dan ook sterk van Anne Milgram dat zij op korte termijn over verschillende diensten heen een systeem kon implementeren dat erg anders werkt en met zeer concrete resultaten.

Waar minister Geens nu voor de hoge kost van het gevangeniswezen een aantal alternatieve voorstellen wil overwegen zoals verplichte vrijlating aan de helft van de strafuitzetting voor straffen tot maximum 5 jaar, kan Anne Milgram's aanpak wellicht betere antwoorden bieden¹³⁹. Door enkel de gepaste personen effectief op te sluiten, kan voor de andere personen gepast een enkelband en andere alternatieve straffen worden voorzien. Het hele succes van de enkelband, ook een belangrijke technologische innovatie, hangt mee af van de profilering van misdadigers in dit regime. En die enkelband is belangrijk want de kost is beduidend lager en dit leidt tot positieve spill-over effecten in andere departementen. Mensen met een enkelband kunnen werken en hun gezin onderhouden, dus de sociale zekerheid profiteert mee van verbeteringen bij justitie, en de maatschappelijke reïntegratie van een gestraft persoon is beduidend eenvoudiger. Bij justitie zelf leidt dat tot minder druk

“Bij een enkelband is de gevangene eigenlijk zelf verantwoordelijk voor zijn monitoring, wat outsourcing van ciperswerk is”

op de gevangenis en in vergaande staat eventueel tot minder gevangenis en dus minder kost. Bij een goede opvolging van de enkelband is de gevangene eigenlijk zelf verantwoordelijk voor zijn monitoring, wat outsourcing van ciperswerk is¹⁴⁰. Én veiliger én goedkoper dankzij goede implementatie van technologie, waar vroeger 'veiliger' en 'goedkoper' als trade-off tegenover elkaar stonden.

Overall waar zo'n trade-off plaatsvindt, kan de vraag gesteld worden of deze trade-off in de huidige technologische context nog steeds relevant is. Doorgaans denkt men: meer gevangenis is minder onveiligheid. Anne Milgram bewees dat met vergaande data-analyse in combinatie met nauwgezette tracking ook meer veiligheid mogelijk is met minder gevangenis¹⁴¹(zie boven). Als we bovenstaande opinie van Eric Holder doortrekken wordt de nieuwe trade-off: Algemeen Efficiënt vs. Individueel Eerlijk. Welke innovatie kan deze twee nu samenbrengen?

138 Jessica Pishko, “Punished for being poor: the problem with using big data in the justice system”, PacificStandardMagazine, Aug 2014, <https://psmag.com/news/punished-poor-problem-using-big-data-justice-system-88651>

139 Jan Nolf, “Justitie is oorlog”, Idem.

140 William Eggers e.a., “Public Sector Disrupted...”, Idem.

141 Idem.

Context-zaak in Nederland

Deze zaak verwijst naar de grootschalige opsporing van terreurnetwerken in Nederland¹⁴². Waar politie traditioneel opsporingsgericht werkt en bewijs verzamelt, werd in de Context-zaak informatiegericht gewerkt. In plaats van alle focus op bewijsverzameling te richten, kan de aandacht dan gaan naar de essentie van het probleem, gaande van hulp bieden aan gezinnen, extremistische predikers uit moskeeën weghalen of paspoort laten intrekken. Om dit te realiseren, moeten dus naast strafrechtelijke ook bestuurlijke en sociale beslissingen kunnen worden genomen en dat gaat buiten de voorgeschreven structuur¹⁴³. Bij de Nederlandse politie heeft men beslist om aanspreekpunten in te voeren om te waken over het algemene doel en de samenhang van de organisatie¹⁴⁴. Dit is nogmaals een voorbeeld van het belang om in experimentele fase over de grenzen van departementen heen te kunnen werken.

VOORWAARDEN VOOR SUCCES

Ownership

Het is aan de top en bij iedereen nodig dat men het doel, en niet de middelen toeëigent¹⁴⁵. Anders krijg je situaties waarin het middel het doel wordt¹⁴⁶. Ongeacht hoe overtuigend statistiek kan lijken, moet hiermee actief rekening gehouden worden. Steven De Smet vermeldt in dit kader in 'De Nieuwe Politie' de quota's om bekeuringen uit te schrijven¹⁴⁷. Het is dan ook oppassen met uitbesteding aan privé-firma's van overheidsbevoegdheden. De incentives die kunnen ontstaan, mogen niet als verrassing komen. Ownership moet gefocust zijn op tijdelijke kleine doelen en verder is de organisatie op zich gebouwd op een doel dat in de visie omschreven staat. De totaalaanpak alsook de organisatie zelf moeten frequent in vraag gesteld worden om verkokering tegen te gaan. Langdurig ownership in de organisatie kan het omgekeerde effect hebben en tot verkokering leiden¹⁴⁸.

Autonomie

De Nederlandse Politie geeft aan dat het detaillisme in de politiek en een te grote aandacht voor output in verhouding tot manier van werken, leidt tot stilstand en frustratie bij medewerkers¹⁴⁹. Om

142 "De 126 jihadisten waar we bang voor zijn", Vrij Nederland, Feb 2015, <https://www.vn.nl/de-126-jihadisten-waar-we-bang-voor-zijn/>

143 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p61

144 Idem, p73,74

145 "De Hervorming van de Rechterlijke Orde 2012-2014", Idem.

146 Steven De Smet, Idem, p248

147 Idem, p247

148 Idem, p247

149 Idem, p70

de gehele keten te verbeteren, moeten alle elementen voldoende aandacht krijgen. Net zoals vermeld in het hoofdstuk “transparantie” hierboven, is dat detaillisme opnieuw een gevolg van te veel focus op outputcijfers.

Eens ownership op het doel vast ligt, is autonomie voor de Experimentele Unit belangrijk zodat regeringswissels of –crisissen geen of slechts minimale vertraging veroorzaken¹⁵⁰. Een kleine aanpassing bij justitie, kan een groot effect hebben bij sociale zekerheid (zie boven - Anne Milgram/Enkelband). Een reden te meer dus om brede autonomie te verlenen aan een Experimentele Unit die over structuurgrenzen heen kan experimenteren. Een dergelijke unit kan eveneens initiatief nemen om de samenwerking tussen gemeentes of diensten van gemeentes te stimuleren. Waarschijnlijk zijn er al organen die de taak van Experimentele Unit kunnen opnemen, en moet daartoe niet steeds een nieuw orgaan worden gecreëerd.

Monitoring

Elk team, ook indien het slechts tijdelijk een one-off project had, moet zichzelf als team en als individu evalueren zowel qua inhoud en qua samenwerking, en ook door een externe partij worden beoordeeld op functioneren¹⁵¹. Bij de Nederlandse Politie waren de zogenaamde Teams van de Toekomst veelbelovende partijen voor het binnengaan van de nieuwste en beste methodes, maar deze zijn een stille dood gestorven door gebrek aan evaluatie. Vernieuwing werd niet gewaarborgd of gecontinueerd¹⁵². Zoals aangegeven, moet men zich steeds behoeden voor overdreven aandacht voor output. Het hele proces is van belang. Chris Dwelley van Boston About Results raadt aan om met score cards te werken voor elk departement om de betrokkenheid van iedereen te meten en te stimuleren. De exacte waarde van die cards is niet zo belangrijk, maar psychologisch activeert er een discours van pro-activiteit onder werknemers.

Kritische houding

Het antwoord naar de toekomst kan vaak gemakkelijker gevonden worden door een kritische houding waarin alles in vraag gesteld mag worden en waarbij het geheel niet altijd als een geheel maar ook los in zijn samenhang mag gezien worden.

150 “De Hervorming van de Rechterlijke Orde 2012-2014”, Idem.

151 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p49

152 Idem, p25

IMPLEMENTATIE

Kennis publiceren

Kennis publiceren leidt tot een brede verspreiding van best practices¹⁵³. Daarnaast kan publicatie een eventueel gemis van steun van de macht compenseren¹⁵⁴. Het in hoofdstuk 2 vermelde systeem van recensies kan ook intern worden toegepast. Kennis kan beoordeeld worden en de expertise van de beoordelaar kan op zich ook geëvalueerd worden. Dit is zowel mogelijk intern als publiek. Reddit is op zijn zachtst gezegd een gestructureerde en zeer volledige kennisdatabank. Waarom zou dat binnen de context van de overheid onmogelijk zijn?

Niet blind werken

Best practices op zich is echter niet wat de medewerkers verwachten. Men verwacht niet dat er zomaar gezegd wordt hoe het beter kan. Men wil een overzicht van wat er vandaag aan de hand is en wat de precieze impact is vanuit hun huidig werk¹⁵⁵. Men wil niet blind werken. Betrokkenheid werkt zo niet. Transparantie intern over de hele procesketen is dus belangrijk. Kritisch denken, ook ten aanzien van leidinggevendenden, is altijd welkom.

Impact

Meetbare impact = weten waarom je werkt = zingeving = gedrevenheid = duidelijk de weg zien = nood aan verandering voelen, zien en willen uitvoeren.

De huidige generatie starters houdt ervan impact te hebben met hun job. Impact meten van hun werk is dus een aanrader omdat het zowel voor hen het nut beklemtoont en ook alarmerend is indien een bepaalde functie geen nut blijkt te hebben, want elke job wordt verondersteld nuttig te zijn¹⁵⁶. Die impact moet meetbaar kunnen zijn.

Logische start

Aansluitend moet het geheel altijd voor iedereen zichtbaar zijn. Dat helpt bij het maken van een logische start. Deze is de weg tot aan de eerste mijlpaal die zonder voorwaarden kan starten en zonder veel weerstand kan groeien en zo een precedent kan scheppen. Zo wordt de weg geëffend voor een meer complexe toepassing en gelijkaardige implementatie in andere delen van de organisatie. Zoals hierboven vermeld, is steun van de heersende macht daarbij cruciaal en die moet de Experimentele Unit kunnen garanderen.

153 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p25

154 Idem, p53

155 Idem.

156 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

Interne betrokkenheid

Om digitale transformatie te bewerkstelligen op een succesvolle manier moet het hele proces meer open zijn van karakter. De gebruikers van de toekomstige innovatie moeten vroeg in het proces betrokken worden om enerzijds praktisch mee te denken en anderzijds mentaal reeds voorbereid te zijn¹⁵⁷.

157 Joel Bellman & William Eggers, “The Journey to Government’s Digital Transformation”, Idem.

HOOFDSTUK 4: HUMAN CAPITAL

We gaan dieper in op de digitale competenties van ambtenaren, managers én ook van burgers. Wat zijn we met technologie als we het niet begrijpen noch beheersen. ‘We’ is daarin al meteen een misleidende term. De snelle evolutie, soms revolutie van technologie in ons werk- en privéleven gaat zo snel dat mensen achterop geraken. Laten we ook de groep niet vergeten die nog nooit digitale ervaring heeft opgedaan. Het spreekt voor zich dat dit binnen een job steeds minder kan en het is aan de werkgever en aan de medewerker om dit op te lossen. In ons privé-leven komt echter niemand tussen, terwijl de overheid wel meer focust op digitale diensten. Wat gebeurt dan met hen die niet meer kunnen volgen? Hoe lang moet naast de digitale dienst een fysiek alternatief blijven bestaan voor die kleiner wordende groep van non-digitals? De digital divide verwijst naar de kloof, een schisma zelfs tussen wie wel en niet met digitale toepassingen kan omgaan. Het is een reëel probleem en met inclusie als een van de basiswaarden in onze staat, moeten we er op toe zien dat iedereen mee kan met de toekomst.

“Overheidsmedewerkers zullen zelf hun focus meer en meer moeten verleggen van uitvoerend werk naar meedenkend werk én naar het persoonlijke contact met de burger”

Verandering komt er niet omdat alles perfect werkt. Verandering komt er omdat iets beter kan en bij de overheidsmedewerkers moet soms een ongemakkelijke waarheid als basis voor verandering worden aanvaard¹⁵⁸. Technologische innovatie heeft als gevolg dat uitvoerende jobs steeds meer zullen worden gereduceerd tot digitale processen. Dat betekent dat de overheidsmedewerkers zelf ook hun focus meer en meer zullen moeten verleggen van uitvoerend werk naar meedenkend werk én naar het persoonlijke contact met de burger. De vorm van de organisatie zowel intern als naar de gebruiker

toe kan nu meer dan ooit in vraag gesteld worden terwijl we op technologie kunnen rekenen voor een steeds groter deel van de dagelijkse werking. Technologie heeft de privatisering van de parkeerbevoegdheid mogelijk gemaakt. Technologie zal het persoonlijke aspect niet kunnen vervangen, maar zal net meer ruimte en opportuniteiten creëren ervoor en sneller bijleren mogelijk maken bij de medewerkers. Naar de bevolking toe mag eveneens een minimum van inspanning worden verwacht, zo lang natuurlijk de middelen en de infrastructuur dat op een eerlijke en toegankelijke manier mogelijk maken.

Zoals aangegeven hierboven in ‘België in Bredere Context’, heeft ons land op vlak van Human Capital geen sterke resultaten. Volgens De Standaard kan 1 op 5 inwoners niet mailen of surfen¹⁵⁹. België staat in 2014 pal op het OESO-gemiddelde voor “# of citizens using internet to interact with public authorities”, amper boven de 50%¹⁶⁰. Verder scoort België onder het Europees gemiddelde op het vlak van aantal afstuderenden in het STEM-veld (Science, Technology, Engineering & Math)¹⁶¹.

158 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p49

159 Ruben Van Lent, “Mailen of surfen, 1 op 5 kent er niets van”, De Standaard, Aug 2016, http://www.standaard.be/cnt/dmf20160830_02446380

160 “United Nations e-Government Survey 2014”, Idem, p142,162

161 “The Digital Economy and Society Index”, Europese Commissie, Geraadpleegd Apr 2017, <https://ec.europa.eu/digital-single->

KNELPUNTEN BIJ DE OVERHEID

Behoudsgezindheid

De mentaliteit van de eindgebruikers en de professionele gebruikers is cruciaal. Er wordt doorgaans erg vastgehouden aan wat men kent en aan wat men heeft omdat dat de sociale orde bewaart en ook de weg van de minste weerstand is. Als alles blijft zoals het is, staat jouw functie en jouw rol in die functie vast voor lange tijd en dat stelt gerust. Daarnaast willen we ook collega's niet te veel voor de borst stoten omdat we ook hun zekerheid niet willen dwars liggen. Deze mentaliteit behoort tot het verleden. Het is contraproductief voor de samenleving en voor de overheid als organisatie. Op lange termijn maak je zo je eigen profiel ook onaantrekkelijk op de arbeidsmarkt.

Experimenteren met eindgebruikers, overheidsmedewerkers in dit geval, is dus steeds interessant. Het toont aan wat men verwacht en welk gedrag men stelt. Met die kennis kan dan rekening gehouden worden met reëel gebruik en kan geanticipeerd worden op de nood aan een eventuele mentaliteitsverandering¹⁶².

Re-work

Er wordt opvallend veel werk gecreëerd door de nood aan re-work. Dit gebeurt wanneer iemand in de eerste fase van een proces zijn werk niet goed of onvolledig naar de volgende etappe stuurt, of als iemand slechte informatie capteert in het algemeen. De waarde van goede en gestructureerde nota's van informatie bij bijvoorbeeld een politie-ondervraging mogen zeker beter worden benadrukt. Soms wordt onvoldoende beseft dat een schijnbaar onbelangrijk element voor iemand anders in de organisatie zeer belangrijk kan zijn¹⁶³. Mede hier komt het element van impact-meten aan bod (zie boven). Wat voor de één rest-informatie is, kan voor een ander van doorslaggevend belang zijn. De medewerkers moeten de impact beseffen en zoals in Hoofdstuk 3 aangegeven, willen ze dat ook. Iedereen heeft er dus baat bij en als het wordt gestimuleerd zal iedereen zich er ook beter bij voelen. Win-win dus. In lijn met het 'Once only' principe zou het belang van eenmalige en meteen grondige captatie al duidelijk moeten zijn. Dit principe wordt immers actief gepromoot en toegepast¹⁶⁴.

market/en/desi

162 Mikko Annala, "Design for Government: Human-centric governance through experiments", Finland Government's Analysis Assessment and Research Activities, Sept 2015, p5-6, <http://www.demoshelsinki.fi/en/julkaisut/design-for-government-human-centric-governance-through-experiments/>

163 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p20,29

164 "Overheid mag gegevens maar één keer meer opvragen", Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning, Geraadpleegd Apr 2017, http://www.fedict.belgium.be/nl/over_fedict/nieuwsberichten/overheid_mag_gegevens_maar_eeen_keer_meer_opvragen

Blijven leren

Geïsoleerd leren leidt tot kennisverlies bij uitstroom, maar samen leren leidt tot sneller leren én tot beter bewaren van kennis¹⁶⁵. Een 'learning community' leidt tot een positievere houding bij de deelnemers en leidt ook tot overdracht van praktische en tastbare kennis, eerder dan theoretische. Het leidt tot reflectie over hoe er gewerkt wordt en kan een eerste etappe zijn om de Experimentele Unit te voeden met ideeën. Daarvoor moet dan wel ruimte en tijd gecreëerd worden. Dat kan door experimentering of op zijn minst dieper nadenken te stimuleren. Waar bij de bekende 70/20/10 regel 10% van de arbeidstijd naar training gaat, zou eigenlijk 5 of 10% kunnen worden toegekend aan experimenteren. Bij Google bestaat dat al lang in de vorm van de 20% regel. Die wordt binnen het bedrijf nooit strikt toegepast, maar het loutere bestaan ervan zorgt voor meer begrip en flexibiliteit als iemand met een idee op de proppen komt¹⁶⁶.

Binnen deze learning gebruikersgemeenschap maar ook in de bredere organisatie moet het duidelijk worden dat:

- Fouten maken mag.
- Leiderschap coachend moet zijn.
- Het duidelijk moet worden hoe men een team wordt.
- De gezamenlijke ambitie duidelijk aanwezig moet zijn¹⁶⁷.

Trainingen gebeuren dan ook beter in vertrouwde omgeving met waarschijnlijke medewerkers dan in abstracte omstandigheden ver weg van de realiteit. De Nederlandse Politie promoot naast 'learning on the job' ook 'teaching on the job' zoals dat in academische ziekenhuizen gangbaar is¹⁶⁸. Een kennisforum zoals Reddit kan, zoals vermeld in Hoofdstuk 3, de interne kennisoverdracht en –verzameling versterken. Ook voor de mensen die wel vertrouwd zijn met het web, verandert alles snel. Vroeger lag de focus op info verzamelen en kennen, nu op afbakenen en interpreteren¹⁶⁹.

165 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p47

166 Jillian D'Onfro, "The truth about Google's famous '20%' time policy", UK Business Insider, Apr 2015, <http://uk.businessinsider.com/google-20-percent-time-policy-2015-4?r=US&IR=T>

167 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p48

168 Idem, p93

169 Steven De Smet, Idem, p204

KNELPUNTEN BIJ DE BURGER

Hier schuilt het probleem hoofdzakelijk bij de afwezigheid van scholing bij iedereen die is afgestudeerd en in professionele context niet wordt geconfronteerd met digitale toepassingen. Dit kan een 40-jarige persoon betreffen die de komende 40 jaar even ongeïnformeerd blijft. Naast kennis betreft het ook mentaliteit. Hoewel mentaliteit in de cultuur verweven zit, kunnen we toch optimistisch zijn.

“Het valt de politiediensten op dat landgenoten sinds de aanslagen in Parijs, Brussel en Zaventem gemakkelijker meewerken en verdachte zaken melden. Ons land telt inmiddels ook al 919 Buurt Informatie Netwerken (BIN), of ruim 200 meer dan in 2015. Naar ons gevoel klopt het dat de Belgen vaker aan de alarmbel trekken. Maar op een volwassen manier. Er heerst geen hysterie, maar een gezonde dosis alertheid”

Olivier Van Raemdonck

Woordvoerder minister van Binnenlandse Zaken Jan Jambon (N-VA)¹⁷⁰

Dat bewijst dat een mentaliteitswijziging perfect kan.

VOORWAARDEN VOOR SUCCES

Ontvankelijkheid voor feedback

Ambtenaren, burgers, managers moeten allen meedenken aan de toekomst. In hoge risico-omgevingen zoals geneeskunde en luchtvaart is het normaal om open over elkaars functioneren te praten op alle niveaus. Daar is het individu en de organisatie bij gebaat qua leercurve¹⁷¹. Het is dus een belangrijk onderdeel van de algemene houding om kritiek te zien als een hulp, als een effort en niet als een aanval. Het idee van een life-time loopbaan op dezelfde dienst behoort tot het verleden. Die trendbreuk heeft al plaatsgevonden, maar is nog niet overal aanvaard. Het zal steeds vaker gebeuren dat de betrokken dienst zelf niet meer zal bestaan of dat de betrokken persoon een verouderde skillset heeft. Krampachtig vasthouden aan persoonlijke belangen zal dus vooral tot gevolg hebben dat de persoon in kwestie zichzelf op lange termijn straft¹⁷². Bij Boston About Results bestaan er ook procedures om medewerking af te dwingen bij ongemotiveerde medewerkers en navenant te sanctioneren bij onwil. Gezien het succes van een hele innovatie en daarbij horend ook het budget mee afhangt van de inzet van de medewerkers, lijkt dat geen overdreven maatregel.

170 “Vliegtuigspotters moeten luchthaven Zaventem meehelpen beveiligen”, De Standaard, Maart 2017, http://www.standaard.be/cnt/dmf20170302_02758402

171 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p24

172 Idem, p84

Verplichte mobiliteit

Om het voortdurende leren, de kracht van diversiteit en complementariteit, en de algemene houding ten aanzien van verandering te bekrachtigen, stelt de Nederlandse Politie een verplichte mobiliteit voor in combinatie met aanwervingen voor beperkte duur en een mobiliteitsgesprek op de leeftijd van 35¹⁷³. Een belangrijke toevoeging daarbij is dat de politie-opleiding daardoor minder beperkt blijft tot politiewerk voor zij die zonder werk vallen. Dat is nu nog te veel het geval¹⁷⁴. Die plannen voor de Nederlandse Politie kunnen evenwel bij de overheid in het algemeen toegepast worden.

Functie vs. Doel

Personen mogen niet afgerekend worden op het invullen van de functieomschrijving, maar op de manier waarin ze naar het algemene doel toewerken. Taken dienen aan de match tussen kennis en doel vastgemaakt te worden in plaats van aan functies¹⁷⁵.

Permanent learning

De Nederlandse Politie is voorstander van een permanente opleiding van hun personeel met jaarlijks verplicht te behalen punten, waar dat in Nederland ook het geval is voor advocaten, dokters, boekhouders etc.. en daar zijn wij ook voorstander van¹⁷⁶. Er is geen reden om geen hoge verwachtingen te stellen. Het steeds hogere tempo van verandering noopt iedereen er immers toe om een dergelijke houding aan te nemen, en de verplichting om te blijven leren en volgen kan door de gemotiveerde medewerker evenzeer gezien worden als een steun aan diens persoonlijke toekomst, zij het binnen of buiten de overheidsorganisatie.

IMPLEMENTATIE

Volgens de Nederlandse Politie is het succes afhankelijk van de combinatie *“benutten talent, mate van ontwikkeling meesterschap en het vermogen om te bewegen, de zogenaamde driehoek voor succes¹⁷⁷”*.

Wenselijk vs. Haalbaar

De juiste mentaliteit is dat men openstaat voor alle vormen van verandering, ook die in mentaliteit zelf. Daarbij mogen we niet naïef zijn en vertrekken we best vanuit de toestand vandaag. Er is een

173 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p81

174 Steven De Smet, Idem, p203

175 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem

176 Idem, p46

177 Idem, p51-52

verschil tussen wat wenselijk is en wat haalbaar is. Enkel als er gehandeld wordt vanuit waarheid, kunnen ook reële verbeteringen worden bereikt¹⁷⁸.

De Nederlandse Politie spreekt over veranderbaarheid. Dat is deels een gevolg van het feit dat mensen een nieuwe stabiele en permanente toestand verwachten als uitkomst maar er moet duidelijk worden gecommuniceerd dat die er niet komt¹⁷⁹. Die kan er tijdelijk zijn als anomalie in de voortdurende verandering en niet omgekeerd. Zekerheid zal te vinden zijn in het omarmen van de permanente onzekerheid. Behoudsgezindheid helpt niet om de toekomst te verzekeren. Wie flexibel is en graag bijleert, hoeft niet te vrezen voor de toekomst.

Afweermechanismen

Typische afweermechanismen moeten eruit¹⁸⁰. Dit betreft de manier waarop collega's onderling vaak ondoordacht verandering tegenwerken door cliché-reacties met betrekking tot de schijnbare onhaalbaarheid of onwenselijkheid van vernieuwing. Kritisch denken wordt op zich soms negatief onthaald zoals ridiculiseren, interesse voorwenden, persoonlijke emoties laten meespelen, zeggen dat het niet kan door IT of door de directie, of eenvoudigweg iemand afbreken met een zie-je-wel-houding telkens een poging tot verandering mislukt. Te veel gesprekken worden gevoerd over wat niet kan en daarnaast is er de 'organizational silence'^{181 182}. Technieken om dit tegen te gaan kunnen zijn om medewerkers te verplichten om de zoveel tijd een lijst te maken van veranderingen die zouden leiden tot een betere organisatie. Daarnaast raadt de Nederlandse Politie aan als quick-win een lijst met typische retorische doodoeners te verspreiden om medewerkers er toe aan te zetten om actiever mee te denken¹⁸³.

Intern ondernemerschap

De Nederlandse Politie pleit voor meer intern ondernemerschap en minder ge-manager¹⁸⁴. Daarvoor is dan wel ruimte nodig en die ruimte moet gecreëerd worden door de wetgever en de organisatiestructuur.

Bij kinderen op school wordt te vaak benadrukt dat men goed moet studeren zodat je later een goede job zal krijgen. Ondernemerschap gaat niet enkel over het opstarten van bedrijven, het is een mentaliteit die inhoudt dat eigen initiatief ervoor kan zorgen dat uit het niets iets kan gemaakt worden dat op zichzelf staat; dat je niet moet wachten tot iemand je werk geeft, maar dat je zelf werk kan maken. Deze mentaliteit is welkom in alle sectoren en op alle niveaus.

178 Idem, p42

179 Idem, p45

180 Idem, p32.

181 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p74

182 Idem, p89

183 Idem, p93

184 Idem, p89

Extern kijken

Door de zeer snelle verandering zijn er ook snel veranderende noden van kennis en ervaring. Voorheen onconventionele methodes zullen steeds meer worden ingeschakeld voor talent sourcing zoals competities, crowdsourcing en korte termijn project-teams¹⁸⁵. Om aan de leiding te staan met een performante overheid moet men buiten de organisatie durven kijken en meerwaarde zoeken in de samenwerking met de gebruikersgemeenschap die ontstaat uit open data, transparantie en co-creatie. Open data zorgt dus voor de nood aan een communicatiebeleid dat hier op afgesteld is¹⁸⁶. 'Geschiktheid is de norm, niet beschikbaarheid'¹⁸⁷. Als die buiten de organisatie te vinden is, mag dat geen rem zijn. Steven de Smet vermeldt in dat kader minimumprofielen¹⁸⁸. Flexibiliteit qua inzetbaarheid is dus zeer belangrijk.

185 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

186 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

187 S. Huisman, M. Princen, ea., Idem, p93

188 Steven De Smet, Idem, p197

HOOFDSTUK 5: SMART SPENDING

Als gevolg van bovenstaande zouden de kosten gaandeweg moeten dalen. Dat neemt niet weg dat men zelf ook actief moet blijven zoeken. Sommige kosten kunnen worden weggelaten waar dat vroeger niet mogelijk was. Anne Millgram's vernieuwing zou maar half zo goed werken zonder succesvolle implementatie van de enkelband. De enkelband was dus de eerste trigger, de opkomst van big data de tweede. Samen zorgen ze ervoor dat de trade-off veiligheid vs. spending kan worden gebroken. Opportuniteiten zijn er op overschot. Neem Gezondheidszorg bijvoorbeeld. De kost van een digitale doktersvisite is vele malen lager dan een fysiek bezoek¹⁸⁹.

De overheid heeft een enorme koopkracht die ze gericht kan aanwenden om bepaalde evoluties in de hand te werken of te vertragen. De publieke sector is immers een economie op zich met veel verschillende marktsegmenten¹⁹⁰. Door publiek-private partnerships kan de overheid disruptieve innovaties oppikken en zo snel leren kennen en implementeren¹⁹¹.

Voordelen bieden voor wie aanzienlijk meer wil betalen, kan wel helpen om bepaalde diensten goedkoper te maken voor alle burgers. Internationale paspoorten in de spoedprocedure zijn driemaal duurder en de burger aanvaardt dat zonder morren (zie boven). De hele airline industrie is gebouwd op dure business zitjes om zo de standaardfunctie, vliegen van punt A naar punt B, goedkoper te kunnen aanbieden aan de rest van de potentiële klanten.

PROCUREMENT

Op vlak van inkoopbeleid zijn er veel mogelijkheden tot verbetering. Verouderde regelgeving en daarmee gepaard gaande verstarring van het proces zijn de voornaamste obstakels¹⁹². Nieuwe spelers die op sneltempo een beter en goedkoper alternatief hebben dan de gevestigde waarden breken soms te traag door de klassieke inkoop-structuur. Het is logisch dat bepaalde partijen dat tegenwerken en het is daarom wenselijk om een gemakkelijke, onpartijdige, volledig digitale procedure te hebben¹⁹³. Daarnaast zorgt het hoge tempo van evolutie ervoor dat het interessanter wordt om snel te kunnen reageren op prijsdalingen dan prijskortingen te krijgen op grote langetermijncontracten. De overheid heeft er baat bij de jonge spelers niet af te remmen.

Verder is het gebruikelijk bij dienstverleners dat deze de poort tot data en verandering blijven bewaken en telkens een factuur uitsturen voor alle verzoeken. Daarom moet een open standaard en interface overal worden toegepast¹⁹⁴.

189 William Eggers e.a., "Public Sector Disrupted...", Idem.

190 William Eggers, Deloitte Govlab, Idem.

191 Idem.

192 Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Idem.

193 Idem.

194 "The role of new technology in Participatory Budgeting", Idem, p6.

SAVING BY LEARNING FAST

Leren uit het verleden mag niet licht opgevat worden. Bij Smart City projecten valt het op dat de fouten die 10 jaar geleden werden gemaakt bij e-government zichzelf bijna op identieke wijze herhalen. De afwezigheid van een holistische visie en standaarden is daarvoor deels verantwoordelijk. De andere boosdoener is een te grote aandacht voor adviezen van technologiebedrijven in verhouding tot de interessantere opinies van de eindgebruikers¹⁹⁵. Als men het over ‘smart’ heeft, dan moet men zoeken naar de synergieën tussen data of diensten en de gebruiker¹⁹⁶.

Verder bouwend op de hierboven vermelde technologiebedrijven, geeft het platform Studiebyen Odense van de stad Odense aan dat er meer aandacht moet gaan naar de aard van de doelgroep¹⁹⁷. Verschillende doelen hebben betrekking op verschillende mensen en die hebben verschillende gewoontes om benaderd te worden. Het Griekse Cl@rity program ondervond zelfs hoe verschillende organisaties binnen de overheid op verschillende manieren moeten worden benaderd¹⁹⁸. Het Smart City Protocol helpt nu om de standaarden vast te leggen¹⁹⁹.

VOORBEELD

(ZUID-KOREA) D-BRAIN OF DIGITAL BUDGET AND ACCOUNTING SYSTEM

Dit is een integratie van alle financiële systemen en brengt transparantie over publieke financiën. Er is een overzicht vanaf het opmaken van het budget tot het maken van de uitgaves en dit van alle publieke organen. 51 overheidsagentschappen en 55 externe systemen en lokale overheden zijn aangesloten en worden zo beter gecoördineerd. Er is een betere holistische aanpak van publieke financiën. De realtime beschikbaarheid van de financiële toestand van alle diensten, maakt het mogelijk om beter in te spelen op risico's en sneller in te grijpen waar nodig^{200 201}. De grootste uitdaging bij deze innovatie is om de interne medewerkers verder te krijgen dan gewoon passief transacties uit te voeren. Men blijft zoeken naar manieren om alle stakeholders actiever te laten worden in het fiscale beslissingsproces²⁰².

195 Willi Kaczorowski, "Avoiding Smart City Mistakes", Meeting of The Minds, Mei 2014, <http://meetingoftheminds.org/avoiding-smart-city-mistakes-10800>

196 Idem.

197 "Studiebyen Odense", Idem.

198 "Cl@rity Program, every...", Idem.

199 Willi Kaczorowski, Idem.

200 "United Nations e-Government Survey 2014", Idem.

201 "Government accountability through spending transparency", The Research Foundation of State University of New York, 2011, https://www.ctg.albany.edu/publications/issuebriefs/transparency_arra.pdf

202 Lucy Chambers ea, Idem.

ALGEMENE CONCLUSIE

Deze paper toont aan dat innovatie niet louter de transfer naar nieuwe technologie betreft. Wat zal deze innovatie betekenen? Hoe lang zal deze relevant blijven? Is het de moeite om over te schakelen of zit er al iets nieuwer in de pipeline dat de huidige innovatie snel weer overbodig zal maken? Welke innovaties kunnen we binnenhalen en welke komen er sowieso, ook als de overheid zich er niet mee bezighoudt? Wat kunnen de nadelen zijn en hoe anticiperen we daarop? Hoe zorgen we ervoor dat een innovatie ook leidt tot succesvolle implementatie en welke incentives worden er gecreëerd bij de verschillende betrokken partijen? Er valt veel te leren van hoe jonge bedrijven in hun wendbare start-upfase revoluties kunnen veroorzaken. Er valt evenveel te leren uit de snelheid en relatief lage kost waarmee kan mislukt of bijgestuurd worden. Hoe kunnen we aan de overheid dezelfde effecten bereiken zonder de taken van de overheid te vergeten? Hoe zit het met de macht van de overheid op wat ze zelf niet organiseert? Er is een algemene trend naar meer organisatie bij de burger en er is eveneens een stijgende verwachting naar transparantie bij de overheid. Dit allemaal in een context van steeds snellere verandering.

“Elke verandering die er komt, is tijdelijk. Dat is altijd zo geweest, maar de snelheid van de evolutie ligt nu zo hoog dat de periodes van rust minder frequent zijn”

Innovatie betekent per definitie verandering. Van oud naar nieuw. Hoe maak je een succesvolle verandering als de betrokken personen niet houden van verandering? Permanente verandering is een belangrijke filosofie die deel hoort uit te maken van de mindset van de overheidsmedewerkers en de burgers. Waar verandering vroeger de anomalie was in een overwegend rustend systeem, is rust de nieuwe anomalie in een voortdurend veranderend systeem. We veranderen ook niet naar een nieuwe rust toe. Die

verwachting mogen we dus niet hebben. Elke verandering die er komt, is per definitie tijdelijk. Dat is trouwens al altijd zo geweest, maar de snelheid van evolutie ligt nu zodanig hoog dat de periodes van rust veel minder frequent zullen zijn. We veranderen om te blijven veranderen. Soms incrementeel, soms disruptief. Verandering betekent geen slecht nieuws. In de laatste honderd jaar is heel veel veranderd en er is nog nooit zo veel tewerkstelling geweest als vandaag²⁰³. Die verandering kan dus niet slecht geweest zijn.

Bepaalde evoluties zijn onafwendbaar en door ze zelf niet in de hand te werken of tegen te werken kunnen ze hoogstens uitgesteld worden. Het is belangrijk om nu al te weten welke houding men zal aannemen tegenover meer burgerinspraak of sterkere online organisatie. De overheid moet kunnen weerstaan aan de waan van de dag die al te vaak de politieke agenda beïnvloedt. Open Government kan in plaats van een intrusieve inkijk immers ook een middel zijn om een langetermijnvisie te verantwoorden. Zelf interpretatie voorzien bij het vrijgeven van data is dus waardevol.

203 Marc Devos, “Mensen zijn geen paarden”, Itinera Institute, Apr 2017, <http://www.itinerainstitute.org/nl/artikel/mensen-zijn-geen-paarden/>

Transparantie lijkt op het eerste gezicht vooral het beschikbaar stellen van informatie. Maar dat maakt het nog geen goed bestuur. Om te beginnen zijn open data niet louter een verhaal van output, maar van kwalitatieve captatie aan de bron en een goed doordachte cyclus die op regelmatige basis in vraag kan worden gesteld. Er is dus altijd een langetermijnvisie en een onderhoudsbudget nodig zodat verse informatie ongehinderd kan blijven instromen. Enkel door volledig te willen zijn, wordt een structuur gecreëerd die jaar na jaar een meerwaarde blijft. Het is steeds duurder een mislukking voor te bereiden dan niets voor te bereiden. Transparantie is net zoals permanente verandering geen project, maar een filosofie die in de gehele organisatie voelbaar moet zijn. Het blijft immers een middel waarmee iedereen samen het doel kan dienen: de strijd tegen corruptie, het bereiken van meer aansprakelijkheid en meer betrokkenheid en vertrouwen bij de burgers. De interne overheidsorganisatie heeft er zelf ook baat bij dat andere diensten transparant en toegankelijk zijn. Ontransparant zijn kost geld en tijd. In dat kader is het Once Only principe reeds bekrachtigd.

Met transparantie wordt vertrouwen en efficiëntie gecreëerd en met de afwezigheid ervan komt wantrouwen. Dat betekent echter niet dat we privacy mogen minachten. Elke burger moet zelf het belang blijven beseffen van de bescherming van de persoonsgegevens als eerstelijnsverdediging tegen online diefstal en identiteitsvervalsing. Verder wordt niet zomaar alles transparant en open gemaakt want tegenover de kost moet een economische of maatschappelijke meerwaarde staan.

Op vlak van inclusie zien we hoe de burger zichzelf organiseert (Abgeordnetenwatch, Reddit) of door de private sector wordt georganiseerd (Facebook, Quora). De overheid kan zelf ook initiatieven nemen of inspelen op bestaande structuren. De afweging die daarbij hoort, gaat tussen hoe belangrijk het is om een initiatief in eigen beheer te hebben en wat het zal kosten; en hoe belangrijk de andere prioriteiten zijn.

“Dat Facebook en Quora zo snel een wereldwijde gebruikersgemeenschap konden organiseren, is omdat ze in hun start-upfase de ruimte en autonomie hadden om wendbaar te zijn en in een sfeer van gezonde competitie zijn ontstaan”

Dat Facebook en Quora zo snel een wereldwijde gebruikersgemeenschap hebben kunnen organiseren is omdat ze in hun start-up fase de ruimte en autonomie hadden om wendbaar te zijn en in een sfeer van gezonde competitie zijn ontstaan. Start-ups die falen laten doorgaans een veel kleinere financiële put achter dan gevestigde bedrijven of grootschalige projecten. Daarnaast is de start-upfase ideaal om met een minimum aan middelen de kern te testen. Met een experimentele unit kan aan de overheid op gelijkaardige manier sneller en op kleinere schaal gefaald worden. Dat leidt tot goedkopere lessen, vroeger bijsturen en een reeds actief betrokken gebruikersgemeenschap van bij de start. Het zijn de kleine successen met

tastbare resultaten die in staat zijn om politici te overtuigen, zeker als deze positieve resultaten hebben geogst bij burgers²⁰⁴. Om deze kleine successen te bereiken, moet de Experimentele Unit de juiste condities kunnen creëren voor initiatieven binnen de overheid: autonomie, wendbaarheid, beschikbaarheid van de meest geschikte mensen, bescherming van bovenaf om te experimenteren

204 Jonathan Gray, “Rethinking Open Data, Lessons learned from the Open Data front lines.”, Idem.

en stabiele voorziening van budget. Verandering komt onvermijdelijk met het verbreken van structuren en met het overbodig maken van functies. De juiste condities moeten gecreëerd worden opdat vernieuwing niet te veel wordt afgeremd.

Gezien de overheid verantwoordelijk is om iedereen mee op de boot te krijgen, moet gezorgd worden dat de innovatie voor iedereen toegankelijk is. Het probleem daarbij is dat parallelle processen lang kunnen duren en dus erg kostelijk kunnen zijn. Niet iedereen wil of kan zo snel overschakelen.

Een mentaliteitsverandering is altijd mogelijk, maar dat vergt aandacht voor Human Capital bij de medewerkers en bij de burger, zowel op vlak van kennis als op vlak van houding. Hoe sterker human capital, hoe sneller parallelle processen kunnen worden vervangen door de nieuwste standaard en hoe meer waardevolle interactie er van de gebruiker kan verwacht worden. Als de duur van parallelle processen kan worden ingekort, heerst veel minder de stroeve sfeer van verandering. Maar daarvoor zijn dus bepaalde condities nodig die doen denken aan de start-upwereld. Wat zo snel mogelijk moet verdwijnen, zijn de afweermechanismes en de behoudsgezindheid. De impact zichtbaar maken, kan daarbij helpen. Het geeft zin aan een activiteit, zeker als die impact vooral voelbaar is in een ander departement.

“Om langetermijnbeslissingen niet in de weg te staan, kan het op sommige thema's beter zijn om bewust geen directe inspraak van de burger toe te laten”

De hogere graad van betrokkenheid van de eindgebruikers is niet enkel ontzettend logisch, maar past ook helemaal in de evolutie van een overheid die dirigeert naar een overheid die regisseert. Inspraak geven aan de burger op een transparante manier komt met heel wat macht van het volk. Even stilstaan bij een worst case scenario is geen overbodige luxe alvorens de medewerking van de massa te vragen (Boaty McBoatface). Om langetermijnbeslissingen niet in de weg te staan, kan het op sommige thema's beter

zijn om bewust geen directe inspraak van de burger toe te laten. Sensatielust, emotionele reacties en een gebrek aan inzicht in de materie zorgt ervoor dat de 'wisdom of the crowd' niet altijd tot een optimaal gemiddelde leidt.

De organisatiekracht van de gebruikersgemeenschap houdt wel heel wat potentieel in. Reddit, Quora en het Adobe gebruikersplatform zijn voorbeelden van gebruikersfora waarin kennis wordt uitgewisseld, gelogd en opzoekbaar blijft. Door de gebruikersgemeenschap voor de gebruikersgemeenschap. Burgers zijn een gebruikersgemeenschap. Overheidsmedewerkers ook. Waarom zou het succes van bovenstaande voorbeelden niet in deze context kunnen werken? De gebruikersgemeenschap is zeer groot en hoe meer het potentieel ervan in positieve zin kan aangewend worden, hoe meer waarde er kan gecreëerd worden.

Vernieuwing leidt tot opportuniteiten en die vind je door bottom-up ideeën te laten doorgroeien, door actief te zoeken naar trade-offs die kunnen worden doorbroken en door steeds het geheel te zien en de algemene doelstelling voor ogen te houden als onderzoeksvraag. Met technologische innovatie komt dus steeds nieuw potentieel bovendrijven, maar dat potentieel kondigt zichzelf niet

aan. We moeten ernaar op zoek en een open houding naar verandering en verbetering is daarbij onontbeerlijk. Iedereen moet blijven leren en moet blijven getest worden. Een open en proactieve houding moet afdwingbaar kunnen zijn en ontvankelijkheid voor feedback als normaal gezien worden. Zowel op vlak van transparantie als op vlak van ontvankelijkheid voor verandering speelt mentaliteit een grote rol en gelukkig zijn mentaliteitswijzigingen mogelijk.

Appendix

Deze grafiek werd samengesteld aan de hand van jaarlijkse rapporten van de Verenigde Naties²⁰⁵.

	2008	2010	2012	2014	2016
Republic of Korea	7	12	12	12	10
USA	9	11	8	6	0
Canada	6	10	0	0	0
UK & Northern Ireland	3	9	10	5	12
Netherlands	8	8	11	8	6
Norway	10	7	5	0	0
Denmark	11	6	9	0	4
Australia	0	5	0	0	0
Spain	0	4	0	0	0
France	4	3	7	9	3
Sweden	12	0	6	0	7
Finland	0	0	4	3	8
Singapore	0	0	3	10	9
Australia	5	0	0	11	11
Japan	0	0	0	7	0
Belgium	24	16	24	25	19

205 Rapporten van de Verenigde Naties over e-Government voor de jaren 2008, 2010, 2012, 2014, 2016 terug te vinden via onderstaande url's:

<https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2008-Survey/Complete-survey.pdf>

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan038848.pdf>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2016-Survey/Annexes.pdf>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2010>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2012>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2014>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2016>

REFERENTIES

“29 Nations now rank as top tier performers in e-Government”, FedScoop, Aug 2016, Geraadpleegd Feb 2016, <https://www.fedscoop.com/29-nations-now-rank-as-top-tier-performers-in-e-government/>

Adi Robertson, “Will Donald Trump keep the White House petition site alive?”, TheVerge, Maart 2017, <http://www.theverge.com/2017/3/22/15022050/donald-trump-white-house-petition-we-the-people-update>

“A Guide to Open Source Software for Australian Government Agencies”, Australian Government Department of Finance and Deregulation, Jun 2012, <http://www.finance.gov.au/files/2012/04/AGuideToOpenSourceSoftware.pdf>

Anand Giridharadas, “Africa’s gift to Silicon Valley: how to track a crisis”, New York Times, Maart 2010, <http://www.nytimes.com/2010/03/14/weekinreview/14giridharadas.html?scp=1&sq=ushahidi&st=cse&r=0>

Andreas Tirez, “Je kan België niet zomaar vergelijken met Nederland”, DeTijd, Sep 2016, <http://www.tijd.be/opinie/column/Je-kan-Belgie-niet-zomaar-vergelijken-met-Nederland/9811520>

“Aplikacija za prikaz porabe javnega denarja v Republiki Sloveniji”, Erar, Geraadpleegd Apr 2017, <https://erar.si>

“Belgium”, Global Open Data Index, Geraadpleegd Feb 2017, <https://index.okfn.org/place/be/>

Bernardo Gutierrez, “The Open Source City as the Transnational Democratic Future”, Transnational Institute (TNI), 2016, <https://www.tni.org/files/publication-downloads/state-of-power-2016-chapter9.pdf>

Blake Montgomery, “No, Signatures on the White House petition site aren’t internationally frozen”, BuzzFeed, Jan 2017, https://www.buzzfeed.com/blakemontgomery/signatures-on-the-white-house-petition-site?utm_term=.vsD5wyL0V#.xyD8Wov6V

“Brexit Referendum website might have been hacked – UK Lawmakers”, Reuters.com, Apr 2017, <http://www.reuters.com/article/us-britain-eu-website-idUSKBN17EONS>

“Cashing in on Open Data”, Information-Age.com, Sep 2011, Geraadpleegd Apr 2017, <http://www.information-age.com/cashing-in-on-open-data-1656198/>

“Cl@rity Program, Every government decision on the Internet.”, eParticipation.eu, 2012, Geraadpleegd Apr 2017, <http://eparticipation.eu/2012/12/clrity-program-every-government-decision-on-the-internet/>

“De 126 jihadisten waar we bang voor zijn”, Vrij Nederland, Feb 2015, <https://www.vn.nl/de-126-jihadisten-waar-we-bang-voor-zijn/>

“De Hervorming van de Rechterlijke Orde 2012-2014”, Justitie.belgium.be, Geraadpleegd Apr 2017, <https://justitie.belgium.be/sites/default/files/downloads/De%20hervorming%20van%20de%20rechterlijke%20orde.pdf>,

“Digital Economy and Society Index 2017 – Belgium”, Febelfin, 2017, <https://www.febelfin.be/sites/default/files/files/belgiumdesicountryprofile.pdf>

“Digital Single Market”, European Commission, Geraadpleegd Feb 2017, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/belgium>

“Digital Single Market, Country Profiles, Belgium”, European Commission, Geraadpleegd Feb 2017, [http://digital-agenda-data.eu/charts/country-profiles-the-relative-position-against-all-other-european-countries#chart={\"indicator-group\": \"egovernment\", \"ref-area\": \"BE\", \"time-period\": \"2016\"}](http://digital-agenda-data.eu/charts/country-profiles-the-relative-position-against-all-other-european-countries#chart={\)

“Digital Single Market, Country Profiles, Denmark”, European Commission, Geraadpleegd Feb 2017, [http://digital-agenda-data.eu/charts/country-profiles-the-relative-position-against-all-other-european-countries#chart={\"indicator-group\": \"egovernment\", \"ref-area\": \"DK\", \"time-period\": \"2016\"}](http://digital-agenda-data.eu/charts/country-profiles-the-relative-position-against-all-other-european-countries#chart={\)

Dilip Bhattacharjee ea, “The Secret to Delighting customers: Putting employees first.”, McKinsey & Company, Maart 2016, <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-secret-to-delighting-customers-putting-employees-first>

Doug Moore, “How the wisdom of the crowd works, and why it can fail.”, Clearerthinking.org, Apr 2016, <https://www.clearerthinking.org/single-post/2016/04/07/How-the-wisdom-of-the-crowds-works-and-why-it-can-fail>

“Eerst vragen beantwoorden, dan pas commentaar geven op het artikel”, DeStandaard, Maart 2017, http://www.standaard.be/cnt/dmf20170302_02758602

“e-Government in support of sustainable development”, Annexes to United Nations e-Government Survey 2016, UN Public Administration, 2016, <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2016-Survey/Annexes.pdf>

“Engaging citizen to the general planning of the city centre”, eParticipation, 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/engaging-citizen-to-the-general-planning-of-the-city-centre/>

Ernesto Ganuza en Gianpaolo Baiocchi, "The Power of Ambiguity - How Participatory Budgeting travels the globe", *Journal of Public Deliberation*, 2012, <http://www.publicdeliberation.net/jpd/vol8/iss2/art8/>

"Expectations, background", *eParticipation*, Geraadpleegd Apr 2017, <http://eparticipation.eu/expectations-background/>

"Flevoland experiments with Open Data for eParticipation", *eParticipation.eu*, 2012, Geraadpleegd Mei 2017, <http://eparticipation.eu/2013/08/flevoland-experiments-with-open-data-for-e-participation/>

"Government accountability through spending transparency", *The Research Foundation of State University of New York*, 2011, https://www.ctg.albany.edu/publications/issuebriefs/transparency_arra.pdf

"Growth Strategies, Think like a start-up", *Forbes*, Geraadpleegd Apr 2017, <https://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/think-like-a-startup/&refURL=https://www.google.be/&referrer=https://www.google.be/>

"Homans: Intercommunales steken middelvinger op", *De Tijd*, Apr 2017, <http://www.tijd.be/politiek-economie/belgie-vlaanderen/Homans-Intercommunales-steken-middelvinger-op/9883952?ckc=1&ts=1492527905>

<https://data.gov.sg>

<https://datausa.io>

<https://datausa.io/profile/geo/tappahannock-va/>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2008-Survey/Complete-survey.pdf>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2016-Survey/Annexes.pdf>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2010>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2012>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2014>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2016>

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan038848.pdf>

https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1XSWIeYDu8G8JuwUV2KNfQ9K06EU&hl=en_US&ll=30.924487034419013%2C29.911737265624993&z=3.

<https://www.abgeordnetenwatch.de/ueber-uns/mehr/international>

<https://www.codeforamerica.org/about-us>, Geraadpleegd April 2017.

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/bundestagradar-das-sind-ihre-abgeordneten-a-928365.html>

<https://www.roeselare.be/1788>

“Impact of Open Government on Public Sector modernization policies”, Transparency International Italia, Nov 2014, http://www.eupan.eu/files/repository/20141215142852_RomeDG_-_14_-_Impact_of_Open_Government_on_PS_modernization_policies.pdf

“Implementation of Vas Nazor system”, eParticipation, Okt 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/implementation-of-vas-nazor-system/>

“Informing citizens on participation possibilities through Facebook”, eParticipation, Okt 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/informing-citizens-on-participation-possibilities-through-a-facebook-page/>

“Irish local authorities use of social media”, eParticipation, Okt 2012, <http://eparticipation.eu/2012/10/irish-local-authorities-use-of-social-media/>

Janko Roettgers, *“White House petition site broken since inauguration weekend.”, Variety, Feb 2017, <http://variety.com/2017/digital/news/white-house-petition-site-broken-1201977541/>*

Jan Nolf, *“Justitie is oorlog”, DeRedactie, Maart 2015, <http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/opinieblog/opinie/1.2277235>*

Jean Hindriks, *“Op zoek naar Goed Bestuur, de voorwaarden voor succes”, Feb 2017, Geraadpleegd Maart 2017, <http://www.itinerainstitute.org/nl/artikel/op-zoek-naar-goed-bestuur-de-voorwaarden-voor-succes/>*

Jessica Pishko, *“Punished for being poor: the problem with using big data in the justice system”, PacificStandardMagazine, Aug 2014, <https://psmag.com/news/punished-poor-problem-using-big-data-justice-system-88651>*

Jillian D'Onfro, "The truth about Google's famous '20%' time policy", UK Business Insider, Apr 2015, <http://uk.businessinsider.com/google-20-percent-time-policy-2015-4?r=US&IR=T>

Joel Bellman & William Eggers, "The Journey to Government's Digital Transformation", Deloitte University Press, 2015, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/public-sector/articles/the-journey-to-governments-digital-transformation.html>

Joel Gurin, "Big Data vs. Open Data – mapping it out", OpenDataNow.com, Nov 2013, <http://www.opendatanow.com/2013/11/new-big-data-vs-open-data-mapping-it-out/#.WRQxvoRBBOc>

Jonathan Gray, "Rethinking Open Data, Lessons learned from the Open Data front lines.", Open Knowledge International Blog, Feb 2010, <https://blog.okfn.org/2010/02/04/rethinking-open-data-lessons-learned-from-the-open-data-front-lines/>

Joshua Tauberer, "Bulk Data or an API?", Open Government Data: The book, Joshua Tauberer 2012, <https://opengovdata.io/2014/bulk-data-an-api/>

Katie Richard, "Open Data gets bigger with Open APIs", Wiredcraft, Aug 2015, Geraadpleegd Apr 2017, <https://wiredcraft.com/blog/open-data-open-apis/>

Katie Rogers, "Boaty McBoatface, what you get when you let the internet decide" The New York Times, Maart 2016, https://www.nytimes.com/2016/03/22/world/europe/boaty-mcboatface-what-you-get-when-you-let-the-internet-decide.html?_r=0

Lucy Chambers ea, "Technology for transparent and accountable public finance", Open Knowledge Foundation, 2012, Geraadpleegd Apr 2017, http://community.openspending.org/resources/gift/pdf/ttapf_report_20120530.pdf

Marc Clayton Hand en Rodrigo Davies, "5 examples that prove local governments can be like startups", Mic, Oct 2013, <https://mic.com/articles/67481/5-examples-that-prove-local-governments-can-be-like-startups#.KjxaR2kjE>

Marc Devos, "Mensen zijn geen paarden", Itinera Institute, Apr 2017, <http://www.itinerainstitute.org/nl/artikel/mensen-zijn-geen-paarden/>

Maureen Hoch, "Advice on running a Government agency like a startup, from someone who's tried it", Harvard Business Review, April 2017, <https://hbr.org/2017/04/advice-on-running-a-government-agency-like-a-startup-from-someone-whos-tried-it>

Mikko Annala, "Design for Government: Human-centric governance through experiments", Finland Government's Analysis Assessment and Research Activities, Sept 2015, <http://www.demoshelsinki.fi/en/julkaisut/design-for-government-human-centric-governance-through-experiments/>

Mitchell Weiss, "Government Entrepreneur is not an Oxymoron", *Harvard Business Review*, Maart 2014, <https://hbr.org/2014/03/government-entrepreneur-is-not-an-oxymoron>

"MIT Open Data portal, a one-stop shop for Federal Government Data?", *Government Technology*, Apr 2016, Geraadpleegd Maart 2017, <http://www.govtech.com/data/MIT-Open-Data-Portal-A-One-Stop-Shop-for-Federal-Government-Data.html>

Nathaniel Heller and Thomas Hannan, "Ombudsmen and the Open Government Agenda: Challenges and Opportunities", *Wellington Conference*, http://www.theioi.org/downloads/cvjsv/Wellington%20Conference_60.%20Working%20Session%20N_Nathaniel%20Heller%20Paper%20%26%20Slides.pdf

"New Models for Digital Government", *Australian Policy Online*, Nov 2014, Geraadpleegd Maart 2017, <http://apo.org.au/node/42458>

"NVA waarschuwt voor chaos bij digitaliseren Justitie", *De Tijd*, Maart 2017, <http://www.tijd.be/politiek-economie/belgie-federaal/N-VA-waarschuwt-voor-chaos-bij-digitaliseren-justitie/9871716>

"Open Data can and will shift the power of balance", *Gartner*, Jan 2014, Geraadpleegd Apr 2017, http://blogs.gartner.com/andrea_dimaio/2014/01/21/open-data-can-and-will-shift-the-power-balance/

"Open Data Privacy, A risk-benefit, proces-oriented approach to sharing and protecting municipal data.", *Berkman Klein Center for Internet & Society, Harvard University*, 2017, p98, <https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/30340010/OpenDataPrivacy.pdf?sequence=5>

"Overheid mag gegevens maar één keer meer opvragen", *Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning*, Geraadpleegd Apr 2017, http://www.fedict.belgium.be/nl/over_fedict/nieuwsberichten/overheid_mag_gegevens_maar_een_keer_meer_opvragen

Pian Shu, "The long-term impact of business cycles on innovation: evidences of the Massachusetts Institute of Technology", *Massachusetts Institute of Technology*, Jul 2012, p5, <https://economics.mit.edu/files/7363>

"Politici kunnen ongestraft loze beloftes blijven doen", *DeMorgen*, Mei 2017, <http://www.demorgen.be/binnenland/politici-kunnen-ongestraft-loze-beloftes-blijven-doen-bb722885/>

"PSI and Open Data", Geraadpleegd Mei 2017, <http://digitalbaltic.eu/psi-open-data/>

Rory Cellan-Jones, "Streetlife users in Next Door privacy row", *BBCnews*, Feb 2017, <http://www.bbc.com/news/technology-38920906>

Ruben Van Lent, "Mailen of surfen, 1 op 5 kent er niets van", *De Standaard*, Aug 2016, http://www.standaard.be/cnt/dmf20160830_02446380

S. Huisman, M. Princen, ea., *“Handelen naar waarheid, Sterkte en Zwakte-analyse van de opsporing”*, Programmteam Herijking Opsporing, Nederlandse Politie, Mei 2016, p87, <http://www.eenvandaag.nl/uploads/doc/handelen-naar-waarheid.pdf>

Steven De Smet, *“De Nieuwe Politie”*, Lannoo Campus, Dec 2012, p200.

“Studiebyen Odense”, eParticipation.eu, 2013, Geraadpleegd Mei 2017, <http://eParticipation.eu/2012/10/studiebyen-odense-odense-the-city-of-studies/>

“Success and Failure in e-Government projects”, eGov4Dev, Geraadpleegd Apr 2017, <http://www.egov4dev.org/success/>

Sujan Patel, *“Why you should ignore vanity metrics and focus on engagement”*, Forbes, Mei 2015, <https://www.forbes.com/sites/sujanpatel/2015/05/13/why-you-should-ignore-vanity-metrics-focus-on-engagement-metrics-instead/#7e1734412a98>

“The Annotated 8 Principles of Open Government Data”, Geraadpleegd Mei 2017, <https://opengov-data.org>

The Compass of Transparency, Observatory of Public Sector Innovation, Geraadpleegd Feb 2017, <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/innovations/page/thecompassoftransparency.htm>

“The Digital Economy and Society Index”, Europese Commissie, Geraadpleegd Apr 2017, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

“The First French Collaborative National Database is now online and accessible”, Le Portail de la Modernisation de l’Action Publique, Apr 2015, <http://www.modernisation.gouv.fr/salle-de-presse/communiqués-de-presse/open-datathe-first-french-collaborative-national-address-database-now-online>

“The Open Data Initiative for the Commonwealth of Massachusetts”, Mass.gov, Geraadpleegd Apr 2017, <http://www.mass.gov/opendata/#/>

“The role of new technology in Participatory Budgeting”, PBnetwork, 2009, <https://pbnetwork.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/E-PB-Discussion-paper-2009.pdf>

“The use of IT tools in the fight against corruption in the Republic of Slovenia – Enhancing Transparency and Openness of the Slovenian Public Sector”, p5,6., United Nations Convention Against Corruption, Aug 2016, https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup4/2016-August-22-24/Contributions_NV/Slovenia_EN.pdf

Tim Bonnemann, "What is e-Participation?", *Intellitics*, Geraadpleegd Mei 2017, <http://www.intellitics.com/blog/2008/05/26/what-is-e-participation/>

Tony D'Emidio, "Improving the customer experience to achieve government-agency goals", *McKinsey & Company*, Feb 2017, <http://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/improving-the-customer-experience-to-achieve-government-agency-goals>

"United Nations e-Government Survey 2008", *UN Public Administration*, 2008, <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2008-Survey/Complete-survey.pdf>

"United Nations e-Government Survey 2014", *United Nations Public Administration*, 2014, https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf

"United Nations e-Government Survey 2016", *United Nations Public Administration*, 2016, <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96407.pdf>

"Ushahidi", *Wikipedia*, https://en.wikipedia.org/wiki/Ushahidi#Washington.2C_D.C.

"Vliegtuigspotters moeten luchthaven Zaventem meehelpen beveiligen", *De Standaard*, Maart 2017, http://www.standaard.be/cnt/dmf20170302_02758402

"Wet op Garantie", *Federale Overheidsdienst Economie*, Geraadpleegd Mei 2017, http://economie.fgov.be/nl/consument/Garantie/Wettelijke_garantie/#.WRcmzoRBBOc

William Eggers e.a., "Public Sector Disrupted. How disruptive innovation can help government achieve more for less", *Deloitte GovLab*, 2012, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/dttl-ps-publicsectordisrupted-08082013.pdf>

Willi Kaczorowski, "Avoiding Smart City Mistakes", *Meeting of The Minds*, Mei 2014, <http://meetingoftheminds.org/avoiding-smart-city-mistakes-10800>

Will Cook, "Boston About Results and finding the right reporting balance.", *Data-Smart City Solutions*, Jul 2013, Geraadpleegd Apr 2017, <http://datasmart.ash.harvard.edu/news/article/boston-about-results-and-finding-the-right-reporting-balance-272>

**ITINERA****Policy Think Tank**

Expertise - Pathways - Impact