



FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2005-2006

Kritische succesfactoren voor e-government

Casestudy bij de Vlaamse overheid

Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van:
Master in het management voor overheidsorganisaties

Steven De Looze

onder leiding van
Prof. Dr. Johan Christiaens

Permission

WOORD VOORAF

Het maken van een scriptie is een werk van lange adem, maar ik stond hierbij zeker niet alleen. Daarom wil ik graag een aantal mensen in het bijzonder bedanken voor de bijdrage die ze leverden. Zij zorgden er mede voor dat mijn inspanningen het resultaat opleverden dat nu voor u ligt.

Het is evident dat dit zonder begeleiding niet mogelijk was. Hiervoor dan ook mijn oprechte dank aan mijn promotor, Prof. Dr. Johan Christiaens, en zijn assistent Ruben Huylebroeck, die steeds op zeer korte termijn een antwoord boden op al mijn vragen, raad gaven over te volgen strategieën en assisteerden als er problemen opdoken.

Verder wens ik ook enkele mensen te bedanken die mij hielpen bij het uitvoeren van de casestudy in mijn scriptie, namelijk Geert Mareels, projectleider van de Coördinatiecel Vlaams E-government, Peter Goethals, raadgever e-government op het kabinet van Vlaams Minister Geert Bourgeois, en de clusterbeheerders bij de Vlaamse overheid.

Tenslotte zou ik graag mijn dank willen betuigen aan iedereen die ik hier niet uitdrukkelijk vernoemd heb, maar die mij, rechtstreeks of onrechtstreeks, heeft bijgestaan om de realisatie van deze scriptie mogelijk te maken.

Steven De Looze,
mei 2006

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF	I
INHOUDSOPGAVE	II
GEBRUIKTE AFKORTINGEN	IV
LIJST VAN FIGUREN	IV
INLEIDING	1
HOOFDSTUK 1: SITUERING VAN HET BEGRIP E-GOVERNMENT	2
1.1. Definitie en doelstellingen.....	2
1.2. Een klantgericht ontwerp.....	3
1.3. Vereiste organisatorische veranderingen.....	4
1.4. Een integrale benadering van e-government.....	5
HOOFDSTUK 2: ONDERZOEKSMETHODE	7
2.1. Onderzoek: Situering en strategie.....	7
2.2. Onderzoeksmateriaal.....	8
HOOFDSTUK 3: CASESTUDY BIJ DE VLAAMSE OVERHEID	9
3.1. Factor 1: Toegankelijkheid van de digitale diensten.....	9
3.1.1. Algemeen.....	9
3.1.2. Vlaanderen.....	10
3.2. Factor 2: Vereenvoudiging.....	11
3.2.1. Algemeen.....	11
3.2.2. Vlaanderen.....	11
3.3. Factor 3: Persoonlijkheid van de digitale diensten.....	12
3.3.1. Algemeen.....	12
3.3.2. Vlaanderen.....	13
3.4. Factor 4: Veiligheid en bescherming van de privacy.....	13
3.4.1. Algemeen.....	13
3.4.2. Vlaanderen.....	13
3.5. Factor 5: Promotie van e-government.....	14
3.5.1. Algemeen.....	14
3.5.2. Vlaanderen.....	15
3.6. Factor 6: Vraaggerichte dienstverlening.....	15
3.6.1. Algemeen.....	15
3.6.2. Vlaanderen.....	16

3.7. Factor 7: Permanente monitoring en bijsturing.....	17
3.7.1. Algemeen.....	17
3.7.2. Vlaanderen.....	17
3.8. Factor 8: Organisatorische veranderingen.....	18
3.8.1. Algemeen.....	18
3.8.2. Vlaanderen.....	18
3.9. Factor 9: Creatie van een wettelijk kader.....	20
3.9.1. Algemeen.....	20
3.9.2. Vlaanderen.....	20
3.10. Factor 10: Voldoende financiële middelen.....	21
3.10.1. Algemeen.....	21
3.10.2. Vlaanderen.....	21
3.11. Factor 11: Samenwerking met andere bestuursniveaus.....	23
3.11.1. Algemeen.....	23
3.11.2. Vlaanderen.....	23
3.12. Factor 12: Behoud van de bestaande dienstverlening	25
3.12.1. Algemeen.....	25
3.12.2. Vlaanderen.....	25
HOOFDSTUK 4: RESULTATEN EN AANBEVELINGEN.....	26
4.1. Sterkten en zwakten.....	26
4.2. Opportuniteiten en bedreigingen.....	27
4.3. Beleidsaanbevelingen.....	28
SAMENVATTING EN BESLUIT	31
LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN.....	V
BIJLAGEN.....	X
Bijlage 1: Interview met Geert Mareels.....	X
Bijlage 2: Interview met Peter Goethals	XII
Bijlage 3: Schriftelijke vragen voor de clusterbeheerders.....	XIV
Bijlage 4: Checklist voor SWOT-analyse.....	XV

GEBRUIKTE AFKORTINGEN

- ACM: access control management
- BBB: Beter Bestuurlijk Beleid
- CEG: Commissie van de Europese Gemeenschappen
- CORVE: Coördinatieceel Vlaams E-government
- Fedict: Federale Overheidsdienst Informatie- en Communicatietechnologie
- IBBT: Interdisciplinair instituut voor BreedBandTechnologie
- ICT: informatie- en communicatietechnologie
- HLN: Het Laatste Nieuws
- MAGDA: Maximale GegevensDeling tussen Administraties
- MVG: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
- SCICT: Sturing en Controle Informatie- en Communicatietechnologie
- VIP: Vlaamse Integratie Projecten
- VIWTA: Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek
- VKBO: Verrijkte Kruispuntbank voor Ondernemingen
- VKBP: Verrijkte Kruispuntbank voor Personen
- VVP: Vereniging van de Vlaamse Provincies
- VVSG: Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten

LIJST VAN FIGUREN

- Figuur 1: Integrale benadering van e-government.....6
- Figuur 2: Kritische succesfactoren van e-government.....9
- Figuur 3: SWOT-analyse van het e-governmentbeleid in Vlaanderen.....26

INLEIDING

In de manier waarop overheden functioneren hebben zich de laatste decennia zeer grote wijzigingen voorgedaan. De oorzaak daarvan moet gezocht worden bij de vele technologische ontwikkelingen, waarvan het internet ongetwijfeld het belangrijkste voorbeeld is. Deze ontwikkelingen zorgen er immers voor dat de overheidsdienstverlening voortaan veel vlotter kan verlopen en ze hebben ook een ontstaan gegeven aan het begrip e-government. E-government betekent dat overheden streven naar een optimalisatie van de dienstverlening door gebruik te maken van alle beschikbare middelen op het vlak van informatie- en communicatietechnologie. Nieuwe technologieën creëren bij alle mensen echter steeds hogere verwachtingen met betrekking tot het overheidsbeleid, wat meteen duidelijk maakt dat er binnen deze trend een zeer belangrijke rol is weggelegd voor de overheid, die deze verwachtingen moet proberen in te lossen. Talrijke overheidsinstanties hebben in de tweede helft van de jaren negentig echter nagelaten om grondig werk te maken van de verdere ontwikkeling van e-government.

Dit leidt meteen tot de doelstellingen van deze scriptie, namelijk ten eerste het afleiden van een reeks kritische succesfactoren voor e-government op basis van een literatuurstudie. Indien al deze factoren goed worden ingevuld door een bepaalde overheidsinstantie, staat dit garant voor een degelijk functionerend e-governmentbeleid. Een tweede doelstelling omvat het toetsen van de lijst van succesfactoren aan een concrete overheidsinstantie. Daarbij wordt er gekozen voor de Vlaamse overheid. De casestudy rond e-government in Vlaanderen moet leiden tot de situering van probleemgebieden binnen het Vlaams e-governmentbeleid, waarna beleidsaanbevelingen zullen geformuleerd worden om tot betere resultaten te komen.

Vooreerst is een grondige situering van het begrip e-government noodzakelijk. Dit komt aan bod in het eerste hoofdstuk, waarin e-government wordt gedefinieerd en de doelstellingen ervan worden uiteengezet. Vervolgens zal de aandacht gaan naar zowel het klantgericht ontwerp als de vereiste organisatorische veranderingen bij de ontwikkeling van e-government, wat uiteindelijk zorgt voor een integrale benadering van dit begrip. Het tweede hoofdstuk zal meer duidelijkheid verschaffen over de casestudy, waarbij de keuze voor de Vlaamse overheid als onderzoeksobject zal verantwoord worden en er ook meer informatie zal gegeven worden over de gebruikte databronnen. In hoofdstuk drie komt de lijst van twaalf kritische succesfactoren aan bod. Voor elk van deze factoren zal eerst op een bondige manier het theoretisch belang worden verklaard, waarna er uitvoerig zal ingegaan worden op de situatie in Vlaanderen. Tenslotte zal er in hoofdstuk vier een SWOT-analyse gepresenteerd worden die gebaseerd is op de bevindingen uit hoofdstuk drie. Deze SWOT-analyse zal resulteren in een aantal beleidsaanbevelingen met betrekking tot het Vlaams e-governmentbeleid. In het besluit worden de voornaamste elementen nog eens bondig aangehaald.

HOOFDSTUK 1: SITUERING VAN HET BEGRIP E-GOVERNMENT

E-government is een modewoord dat de voorbije jaren steeds meer opgang kent. Deze tendens wordt ondersteund door de onstuitbare opkomst van nieuwe technologieën. Het gebruik van computers, het internet en de recentste GSM zijn eigenschappen die in de hedendaagse maatschappij van iedereen worden verwacht. Deze gedachte is ook doorgedrongen tot in de overheidsmilieus en een grondige definitie van het begrip e-government is daarom op zijn plaats. Verder moet er bij de organisatie van e-government ook aandacht zijn voor een tweedeling tussen de frontoffice en de backoffice, waarbij geen van beide mag verwaarloosd worden.

1.1. Definitie en doelstellingen

De meest gangbare definitie van het begrip e-government is deze van de Gartner Research Group (2001) die het omschrijft als de continue transformatie van interne en externe relaties van overheidsorganisaties door gebruik te maken van internetgebaseerde werkprocessen en informatie- en communicatietechnologie om zo een optimalisatie van de dienstverlening te bereiken, samenwerking te realiseren en tot public governance te komen. De dienstverlening kan daarbij zowel betrekking hebben op de burger (government-to-consumer), op bedrijven (government-to-business en ook business-to-government), als op andere overheden (government-to-government) (De Soete G., 2006, blz. 3). Ook Lawson (1998) en Wimmer en Traummuller (2000) zijn van mening dat e-government kan leiden tot een modernere administratie bij de overheid, maar ze wijzen er ook op dat de technologische ontwikkelingen een belangrijke bijdrage kunnen vormen tot de democratie. E-government betekent immers ook een verhoging van de transparantie naar de burger toe en zorgt ervoor dat de burger meer inspraak krijgt.

Een belangrijke opmerking vormt het feit dat de introductie van e-government geen doel op zich mag zijn voor de overheid. E-government is eerder een proces dat beleidsvoerders kan helpen bij het realiseren van hun doelstellingen (Mareels G., 2006). Het is echter vanzelfsprekend dat overheidsorganisaties meerdere en divers georiënteerde effecten nastreven wanneer ze e-governmentdiensten invoeren. Vooreerst willen ze een *grotere efficiëntie* bereiken door administratieve taken uitvoerbaar te maken via elektronische media (Palkovits S. en Wimmer M.A., 2003, blz. 215). De efficiëntiewinsten situeren zich dan vooral bij een reductie van de kosten en een stijging van de productiviteit¹ (Gil-Garcia J.R. en Pardo T.A., 2005, blz. 188). Een tweede doel kan bestaan uit het streven naar een

¹ Een reductie van de kosten kan bij e-government o.a. bekomen worden door zoveel mogelijk gegevens elektronisch uit te wisselen, zonder manuele invoer, waardoor onnodige contacten worden vermeden, en door samenwerking bij de ontwikkeling van ICT-toepassingen. Daarnaast kan er ook een stijging zijn van de productiviteit doordat alle diensten op elk ogenblik beschikbaar zijn en er ook een snellere dienstverlening mogelijk is door de rechtstreekse interactie met de overheidsdiensten (Robben F., 2005a).

hogere effectiviteit, wat zich kan uiten via dienstverlening van hogere kwaliteit. Daarbij spelen enkele elementen zoals transparantie, veiligheid en gebruiksvriendelijkheid van de dienstverlening een zeer belangrijke rol (Robben F., 2001 & 2005a). Daaruit vloeit onmiddellijk een derde element voort en dat is een streven naar *toegevoegde waarde voor de gebruikers* van de e-governmentdiensten (Robben F., 2005b; UN, 2005, blz. 2). Verder heeft de OECD (2003) erop gewezen dat ICT en e-government een onmisbare schakel kunnen vormen bij de *ondersteuning* van een continu proces van *hervormingen* in diverse geledingen van onze maatschappij. Daarbij kan o.a. gedacht worden aan de tendens tot globalisatie en de steeds stijgende verwachtingen van de consument. Maar de kern van e-government vormt ongetwijfeld de vereiste om tot een betere *samenwerking en integratie* te komen tussen de besturen op de verschillende overheidsniveaus, de burgers, de ondernemingen en andere belangengroepen (Robben F., 2005b).

In de realiteit blijkt dat de technologieën voor e-governmentdiensten dikwijls al in een ver gevorderd stadium zijn, maar toch worden er nog vaak *problemen* geconstateerd wanneer het gaat over het centraal stellen van de gebruiker. Er moet m.a.w. meer aandacht gaan naar de klantgerichtheid van e-governmentdiensten. Daarnaast kan er ook opgemerkt worden dat de beschikbaarheid van elektronische diensten niet volstaat. Opdat men zou kunnen voldoen aan de wensen van de burger is het immers noodzakelijk dat men ook nadenkt over een reorganisatie van de bestaande werkprocessen en organisatiestructuren (Van Haagen S. et al., 2004, blz. 5). Het belang van een klantgericht ontwerp en de vereiste reorganisatie zullen in de volgende paragrafen uiteengezet worden.

1.2. Een klantgericht ontwerp

Wanneer overheidsorganisaties overgaan tot de digitalisering van hun dienstverlening, is het zeer belangrijk dat men zich probeert in te leven in de *verwachtingen* van de betrokken actoren. Donzelli en Bresciani (2003) wijzen er echter op dat deze groep van actoren zeer divers is, met o.a. burgers, werkgevers, politici e.d., waarbij elk van die subgroepen verschillende doelstellingen en verwachtingen heeft met betrekking tot e-government. Het is echter overduidelijk dat de mensen die gebruik zullen moeten maken van de e-governmentdiensten de meeste aandacht moeten krijgen. Meerdere onderzoeken uit het verleden hebben immers aangetoond dat een vraaggericht ontwerp – op basis van de verwachtingen en de behoeften van de burgers – een belangrijke bijdrage levert tot het succes van e-government (Stoltzfus K., 2004, blz. 3). Men moet daarom proberen om deze diensten op een gebruiksvriendelijke, klantvriendelijke manier te ontwikkelen en aan te bieden (Van Haagen S. et al., 2004, blz. 7). Een belangrijke keuze is dan ook de bepaling en het ontwerp van de kanalen waarlangs de diensten zullen worden aangeboden. Men heeft daarbij de keuze uit verscheidene mogelijkheden zoals call centers, digitale televisie, WAP en natuurlijk het internet. In vele gevallen richten overheden zich bijna uitsluitend op dienstverlening via het internet² (De Soete G., 2006, blz. 7).

² De aandacht zal hier dan ook vooral uitgaan naar internettoepassingen van e-government.

In de literatuur vindt men verscheidene onderzoeken terug waarbij men geprobeerd heeft om de succesfactoren van human-computer interfaces³ en websites te bepalen. Zo hebben Liu en Arnett (2000) een zestal factoren teruggevonden die het succes van informatiesystemen bepalen. Vooreerst verwijzen ze naar de kwaliteit van de informatie die aangeboden wordt, waarbij er bijvoorbeeld op regelmatige basis updates worden uitgevoerd (Tan F.B. en Tung L.L., 2003, blz. 68). Een tweede factor is de mogelijkheid om te leren bij het gebruik van digitale diensten om zo de persoonlijke vaardigheden uit te breiden. Een derde element is de kwaliteit van het systeem. Consumenten hechten immers veel belang aan de veiligheid en de betrouwbaarheid bij het gebruik van informatiesystemen. Vervolgens wijzen ze ook op het gebruik van de diensten. Dit moet eenvoudig zijn, bijvoorbeeld door een duidelijk navigatiesysteem of een overzichtelijke presentatie van de informatie (Maurino A. en Fraternali P., 2002, blz. 103; Tan F.B. en Tung L.L., 2003, blz. 68), zodat er een gevoel van tevredenheid en vertrouwen kan ontstaan bij de gebruiker. Dit vereist vanzelfsprekend een transparante organisatie van de digitale diensten (Wimmer M. en Von Bredow B., 2002, blz. 3). Enkel op die manier kan men volgens Ramsey (1997) het probleem van disoriëntatie, leidend tot angst voor computers, wegnemen. Een vijfde element is de kwaliteit van de dienstverlening die men continu moet proberen te verbeteren vanwege het gebrek aan face-to-face contacten bij het gebruik van websites. Tenslotte zou een bezoek aan een website ook aangenaam en plezierig moeten zijn, want dit kan er volgens Rice (1997) voor zorgen dat een bezoeker de website in de toekomst opnieuw bezoekt. Naast een hoge graad van interactiviteit kunnen visuele elementen, zoals de grafische vormgeving en de lay-out, daarbij een belangrijke rol spelen (Tan F.B. en Tung L.L., 2003, blz. 68).

Maurino en Fraternali (2002) wijzen erop dat er nog een andere factor is die steeds belangrijker wordt, namelijk een gepersonaliseerde benadering van de gebruiker, wat kan zorgen voor een sterke toename van de effectiviteit. Men spreekt daarbij ook van een intentions-based approach, waarbij de diensten georganiseerd worden rond de 'intenties' van de gebruikers (De Soete G., 2006, blz. 6). Maar wat bij e-government natuurlijk van het allergrootste belang is, is de toegankelijkheid van de digitale diensten. Dit punt moet veel aandacht krijgen om de digitale kloof weg te werken (Chalmers P.A., 2003, blz. 594). In dat opzicht speelt ook de promotie en de marketing van de beschikbare digitale diensten een belangrijke rol. Vele diensten kennen immers een laag gebruik omdat de burgers er te weinig informatie over krijgen (Accenture, 2004a, blz. 3).

1.3. Vereiste organisatorische veranderingen

Zoals eerder aangehaald volstaat het niet indien men e-government louter beschouwt als het aanbieden van online elektronische diensten. E-government is immers veel meer dan dat. E-government omvat het gebruik van de modernste ICT-middelen door de overheid bij het nemen van politieke beslissingen, de beleidsuitvoering én ook de opvolging van de resultaten. Het gaat dus niet alleen om relaties met burgers en ondernemingen, maar ook om interne relaties met de individuele administraties en tussen de administraties onderling (Kunstelj M. en Vintar M., 2004, blz. 132). Er

³ Met human-computer interfaces, ook wel human-computer interaction genoemd, doelt men op de wisselwerking tussen de gebruikers en de computer, m.a.w. de plaats waar het contact tussen de computer en de eindgebruikers plaatsvindt (Sheppard S. en Rouff C., 1994, blz. 1402).

zullen daarom ook organisatorische veranderingen moeten plaatsvinden. Dergelijke veranderingen zullen echter niet gemakkelijk door te voeren zijn aangezien vele overheidsinstellingen niet beschikken over de fundamentele infrastructuur, de geschikte organisatiecultuur, de nodige kennis en de juiste middelen om deze e-government gedreven transformatie uit te voeren (Devadoss P.R. et al., 2002, blz. 253).

Een belangrijke kritiek op overheidsinstellingen is dat deze zich te vaak richten op het snel behalen van resultaten, waarbij er weinig aandacht gaat naar de tevredenheid van de burger en men vooral denkt vanuit een departementalistische visie. *Internet* kan dan een uitweg bieden om te ontsnappen aan dit bureaucratische model, dat bekritiseerd wordt omwille van zijn rigiditeit. Internet kan een overgang stimuleren naar het nieuwe e-governmentparadigma, dat geroemd wordt om zijn flexibiliteit. In dit nieuwe paradigma heeft men veel meer aandacht voor de gebruikerstevredenheid en men tracht die te vergroten door een integratie van de dienstverlening na te streven. Hiertoe maakt men gebruik van het *one stop shop* model, ook wel one stop service model genoemd (Ho A.T.-K., 2002, blz. 434). Bij een dergelijk systeem kunnen burgers gebruik maken van verschillende diensten uitgaande van één enkele bron die opereert als een overkoepelend service centrum boven de bestaande overheidsadministraties: een internet *portal*. Een portal kan men als volgt beschrijven: “Het is de toegangspoort voor de verschillende doelgroepen, waar ze gebruik kunnen maken van de diensten; het service centrum verzamelt dan de informatie die het via de portal van de gebruikers ontvangt; vervolgens coördineert dit centrale centrum de aangevraagde diensten naar de verschillende departementen; op die manier ondervindt de gebruiker geen hinder van de bureaucratie (Van Haagen S. et al., 2004, blz. 8)”. Om dit te bereiken moet men streven naar zowel horizontale als verticale integratie binnen overheidsinstellingen en reorganisatie van de administratieve processen is bijgevolg onontbeerlijk (Accenture, 2004a, blz. 2). Palkovits en Wimmer (2003) spreken zelfs van een *holistische benadering* met betrekking tot e-government omdat er een integratie moet komen tussen zowel de organisatorische, de technische, de interne als de externe elementen.

Bij een streven naar integratie moet de aandacht volgens Wimmer en Von Bredow (2002) uitgaan naar een tweetal specifieke elementen. Vooreerst moeten de hervormingen resulteren in een transparanter overheidssysteem naar de burger toe. Ten tweede moet de overheid zelf ook een degelijk beveiligingssysteem uitbouwen om de privacy van de gebruikers van de e-government-diensten te beschermen. Strejcek en Theil (2002) voegen er nog een derde element aan toe, namelijk een aanpassing van de bestaande wetgeving om de invoer van e-government te faciliteren.

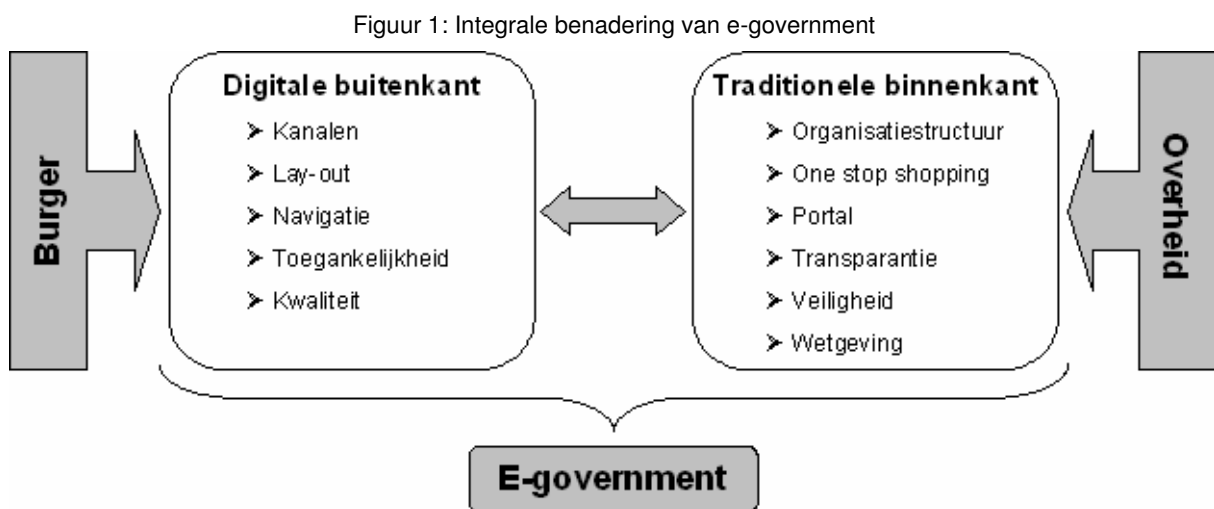
1.4. Een integrale benadering van e-government

Van Haagen et al. (2004) hebben erop gewezen dat er in de literatuur vooral aandacht is voor de externe factoren, die inspelen op het klantgerichte ontwerp. De interne factoren, die de nadruk leggen op de organisatorische veranderingen, worden volgens hen behandeld als een afzonderlijk onderwerp. Nochtans zijn ze ervan overtuigd dat voor de opbouw van degelijke e-government-diensten aandacht vereist is voor zowel de externe als de interne factoren. De organisatorische factoren vormen namelijk een onoverkomelijke voorwaarde om een goed resultaat te bereiken.

Daarom moet er ook gepleit worden voor een geïntegreerde aanpak van e-government, want alleen zo kan men tot een modernisering van de publieke sector komen.

Bijgevolg kan er een model opgesteld worden zoals weergegeven in figuur 1. Daarin vindt men langs de ene kant de burger terug. Deze burger maakt kennis met de digitale buitenkant van overheidsorganisaties. Dat kan gebeuren via verschillende kanalen, waarvan websites het voornaamste voorbeeld zijn. Bij websites spelen de aantrekkelijkheid van de lay-out, de navigatie en vooral de toegankelijkheid een belangrijke rol om burgers aan te zetten om de diensten te gebruiken. Verder moet de informatie natuurlijk ook van hoge kwaliteit zijn. Langs de andere kant van het model vindt men de binnenkant van de overheidsdiensten terug. Daar moeten er organisatorische veranderingen plaatsvinden die de transparantie verhogen. Verder moet er voldoende aandacht gaan naar de opbouw van een goed veiligheidssysteem en een aangepaste wetgeving.

Van Haagen et al. (2004) zeggen echter dat de burger niet aan de kant staat zoals aangegeven in figuur 1. De burger staat daarentegen centraal en elke wijziging aan zowel de digitale buitenkant als de traditionele binnenkant moet erop gericht zijn om de dienstverlening naar de burger toe te verbeteren.



Bron: Vrije adaptatie naar Van Haagen S. et al., 2004, blz. 9.

HOOFDSTUK 2: ONDERZOEKSMETHODE

2.1. Onderzoek: Situering en strategie

Een eerste doelstelling van deze scriptie was nagaan welke de kritische succesfactoren voor e-government zijn. Dit is al deels gebeurd aan de hand van de voorgaande literatuurstudie, die geleid heeft tot een theoretisch model waarin reeds enkele factoren terug te vinden zijn. Deze lijst van factoren wordt verder aangevuld met informatie bekomen uit bestaande onderzoeken rond e-government en ook met factoren die op basis van eigen inzichten relevant worden geacht voor de latere casestudy.

Een tweede doelstelling omvat dan de uitvoering van een casestudy rond e-government bij de Vlaamse overheid. Daarbij wordt er getoetst op welke manier de kritische succesfactoren voor e-government concreet worden ingevuld bij de Vlaamse overheid. Het uiteindelijke doel van deze casestudy is dan ook nagaan op welke terreinen men in Vlaanderen reeds goed presteert en waar er nog verbeteringen mogelijk zijn.

Er werd in deze scriptie gekozen voor een casestudy rond de Vlaamse overheid omdat e-government een thema is dat de voorbije jaren steeds meer aandacht krijgt in Vlaanderen. Die toegenomen aandacht is te wijten aan het feit dat Vlaanderen een inhaalbeweging is gestart op het vlak van e-government (VIWTA, 2005, blz. 35). Men had immers vastgesteld dat Vlaanderen op het vlak van e-government een grote achterstand kende op Wallonië én zeker op België (CORVE, 2005a, blz. 3). Deze achterstand was grotendeels te wijten aan mismanagement uit het verleden (Raes L., 2005, blz. 11). In de vorige legislatuur was er wel heel veel geld beschikbaar voor e-government, maar de nadruk werd toen volledig op de frontoffice gelegd, terwijl er niets werd ondernomen ter verbetering van de backoffice. De overheid streefde vooral naar quick wins om iets tastbaar te kunnen aanbieden aan de bevolking. Men beperkte zich dus te veel tot het digitaliseren van de bureaucratie en er was geen sprake van integratie en een heroriëntatie van de achterliggende processen (Mareels G., 2006). Een verklaring hiervoor kan gevonden worden bij de moeilijkheid om vanuit de politiek naar de buitenwereld te verkopen dat men veel geld investeert in de backoffice terwijl de bevolking daar niets van ziet (Goethals P., 2006). Maar het logische gevolg van dit beleid was dat er in die periode weinig vooruitgang werd geboekt op het vlak van e-government en Vlaanderen dus achterop kwam te liggen t.o.v. de andere overheidsniveaus.

Om deze achterstand om te buigen werden er reeds enkele maatregelen genomen, waarbij er voortaan een duidelijke opsplitsing werd gemaakt tussen front- en backoffice. Zo werd het *Contactpunt Vlaamse Infolijn* er in 2004 mee belast om de frontoffice e-governmentprojecten goed te beheren en om een degelijke portaalsite voor Vlaanderen te ontwikkelen (MVG, 2005, blz. 9).

Daarnaast richtte men eind 2004 de *Coördinatieceel Vlaams E-government* (CORVE) op die zich vooral concentreert op de ontwikkeling van aangepaste backoffice applicaties, die zeer belangrijk zijn voor de uitbouw van een doelmatig e-government. Voorts bestaat de missie van CORVE erin om stimulerend en coördinerend op te treden, zodat de samenwerking tussen de verschillende overheidsadministraties en de verschillende bestuursniveaus voortaan vlotter verloopt (CORVE, 2005b). Het uiteindelijke doel moet zijn om tot een integratie tussen front- en backoffice te komen.

2.2. Onderzoeksmateriaal

Om een beter inzicht te krijgen in de materie werd er een beroep gedaan op verscheidene bronnen van informatie. Er werden o.a. enkele kwalitatieve interviews uitgevoerd. Zo was er een interview met Geert Mareels (bijlage 1), die verantwoordelijk is voor de dagelijkse projectleiding van CORVE. Daarnaast was er ook een interview met Peter Goethals (bijlage 2), die actief is als raadgever e-government op het kabinet van Vlaams Minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme Geert Bourgeois. Verder werd ook voor elk Vlaams beleidsdomein de verantwoordelijke voor e-government, de zogenaamde clusterbeheerder⁴, gecontacteerd om te peilen naar de persoonlijke ervaringen m.b.t. e-government (bijlage 3). Er werd ook contact opgenomen met het Interdisciplinair instituut voor BreedBandTechnologie⁵ (IBBT) omdat daar momenteel enkele studies rond e-government in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap aan de gang zijn. Daarnaast werden ook de websites Vlaanderen.be en Belgium.be intensief geraadpleegd. Deze laatste vooral met de bedoeling om e-government op het federale niveau als benchmark te gebruiken. Tenslotte werd er ook nog aanvullende literatuur bestudeerd.

⁴ De clusterbeheerder volgt binnen zijn domein de ontwikkelingen op m.b.t. e-government. Hij is nauw verbonden met de projectbeheerders voor de realisatie van e-government en vormt op die manier een draaischijf tussen CORVE en het e-governmentbeleid binnen het beleidsdomein (Bourgeois G., 2006a, blz. 21).

⁵ "Het IBBT is een nieuw onderzoeksinstituut opgericht op initiatief van de Vlaamse regering, gericht op de informatie- en communicatietechnologie in het algemeen, en de ontwikkeling van breedbandtoepassingen in het bijzonder (IBBT, 2006)".

HOOFDSTUK 3: CASESTUDY BIJ DE VLAAMSE OVERHEID

Er wordt voor deze casestudy gewerkt met een niet-exhaustieve lijst van twaalf succesfactoren (figuur 2) die noodzakelijk zijn om de dienstverlening naar de burger toe te verbeteren. Het uitgangspunt zal telkens een algemene toelichting zijn van het belang van elke factor of de problemen die kunnen ontstaan bij een slechte invulling ervan. Vervolgens zal de stand van zaken bij de Vlaamse overheid uiteengezet worden op basis van de eerder vermelde databronnen.

Figuur 2: Kritische succesfactoren van e-government

- 
- Toegankelijkheid van de digitale diensten
 - Vereenvoudiging
 - Persoonlijkheid van de digitale diensten
 - Veiligheid en bescherming van de privacy
 - Promotie van e-government
 - Vraaggerichte dienstverlening
 - Permanente monitoring en bijsturing
 - Organisatorische veranderingen
 - Creatie van een wettelijk kader
 - Voldoende financiële middelen
 - Samenwerking met andere bestuursniveaus
 - Behoud van de bestaande dienstverlening

3.1. FACTOR 1: Toegankelijkheid van de digitale diensten

3.1.1. Algemeen

Zoals reeds werd aangehaald is de toegankelijkheid van de digitale diensten één van de belangrijkste aandachtspunten. Het uitgangspunt moet immers zijn dat iedereen recht heeft op een gelijkwaardige dienstverlening (Robben F., 2005a). Men ziet echter dikwijls het fenomeen van de digitale kloof opduiken, waarbij mensen uit bepaalde geledingen van de maatschappij niet kunnen genieten van de e-governmentdiensten. De oorzaak van de digitale kloof is tweeledig. Ten eerste kan er een gebrek zijn aan de nodige infrastructuur. Het gaat dan o.a. over een gebrek aan computers en internettoegang (Devadoss P.R. et al., 2002, blz. 253). Ten tweede kan de digitale kloof ook te wijten zijn aan een gebrek aan kennis. De mensen beschikken misschien wel over de nodige infrastructuur, maar ze kunnen niet goed overweg met computers. Dikwijls worden problemen gecreëerd door een gebrekkige gebruiksvriendelijkheid van de digitale diensten. Dit heeft geleid tot de oprichting van verscheidene 'usability organisations'. Deze organisaties proberen de toegankelijkheid te verbeteren

en streven naar een groter gebruiksgemak (Chalmers P.A., 2003, blz. 595). De overheid moet echter ook zorgen voor een betere toegang tot de digitale diensten én voor permanente opleiding en training van de gebruikers (Robben F., 2005a). Daarbij mag men zeker niet vergeten dat ook de ambtenaren de nodige mogelijkheden en opleidingen moeten krijgen om zich in te passen in deze nieuwe werkomgeving (Gil-Garcia J.R. en Pardo T.A., 2005, blz. 187).

3.1.2. Vlaanderen

Het verschijnsel van de digitale kloof is een wereldwijd probleem. Men ziet echter enorme verschillen wat betreft internettoegang tussen de sociale klassen. Zo blijkt dat hoger opgeleiden in België in 80% van de gevallen thuis toegang hebben tot het internet, terwijl dit voor laaggeschoolden slechts 17% is. Een gelijkaardige situatie vindt men terug bij tewerkgestelden en werklozen, respectievelijk 64% en 34% (Fedra, 2006, blz. 32). In Vlaanderen vindt men gelijkaardige cijfers terug voor de verscheidene sociale klassen en uit een enquête van Dimarso (2004) bleek dat ruim 30% van de Vlamingen nog geen toegang heeft tot het internet. Dit geeft meteen de noodzaak aan voor het voeren van een aangepast beleid, iets waar ook de clusterbeheerders op wijzen. Enerzijds moet er immers een formeel e-governmentbeleid zijn dat gericht is op de online dienstverlening, maar anderzijds moet er ook een sociaal beleid gevoerd worden dat de focus legt op ICT-infrastructuur en -vaardigheden om op die manier de digitale kloof weg te werken (Janssen D. et al., 2003, blz. 27). Vlaanderen heeft van de toegankelijkheid van e-government daarom ook een basisprincipe gemaakt: de drempels voor het gebruik van de e-governmentdiensten moeten zo laag mogelijk zijn (Bourgeois G., 2006a, blz. 15).

Wat betreft het verschaffen van de nodige ICT-infrastructuur vindt men in Vlaanderen echter geen grootschalige projecten terug, zoals wel het geval is op het federale vlak. Daar heeft men o.a. het project 'internet voor iedereen' waarmee men het gebruik van PC en internet probeert te stimuleren door PC's aan een lagere prijs te verschaffen (Fedict, 2006). Vlaanderen heeft in het verleden projecten gelanceerd, zoals het voorzien van infokiosken, maar beperkt zich nu eerder tot het ter beschikking stellen van PC's in het onderwijs en bibliotheken. Verder vertrouwt Vlaanderen op het federale initiatief (Mareels G., 2006). De afwezigheid van grootschalige projecten in Vlaanderen heeft vooral een financiële oorzaak. Het federale niveau beschikt immers over veel grotere budgetten en daarom gaat men in Vlaanderen op zoek naar andere, minder dure, remedies (Goethals P., 2006).

Vlaanderen legt nadruk op het aanleren van nieuwe vaardigheden (Bourgeois G., 2004, blz. 15). Een voorbeeld is het Digitaal Actieplan Vlaanderen, waarvan één van de pijlers zich richt op het aanleren van e-vaardigheden 'als hefboom voor werkgelegenheid en als brug over de digitale kloof'. Een basiskennis ICT is immers noodzakelijk in de hedendaagse maatschappij en daarom verdient ICT een belangrijke plaats in het onderwijs (eFI@nders, 2005). Dit komt tot uiting in het programma Digitale Geletterdheid van Vlaams Minister van Onderwijs Frank Vandenbroucke en de opleiding 'aangename kennismaking met de computer' bij de VDAB. Met deze opleidingsinitiatieven probeert Vlaanderen met betrekking tot het probleem van de PC-penetratie een beleid te voeren dat complementair is aan dat van de federale overheid: het federale niveau richt zich op mensen die de PC niet kunnen betalen en Vlaanderen helpt hen die niet met de PC kunnen werken (Goethals P., 2006).

Vlaanderen beseft evenwel dat PC's niet het enige kanaal vormen om mensen in contact te brengen met e-government en dat men daarom ook moet zoeken naar andere mogelijkheden. Daarmee sluit men aan bij het eEurope-actieplan, waarin gepleit wordt voor een multichannelbenadering (CEG, 2002, blz. 10). Vlaanderen beschikt over een uitstekend voorbeeld van een dergelijke multichannelbenadering, namelijk de Vlaamse Infolijn. De Infolijn maakt gebruik van alle mogelijke kanalen en valt regelmatig in de prijzen vanwege de Europese pioniersrol die ze op het vlak van frontofficeprojecten vervult (MVG, 2005, blz. 10). Daarnaast onderzoekt het IBBT, o.a. via het project Multigov, op welke manier de beschikbare kanalen in de toekomst optimaal kunnen benut worden (IBBT, 2005a, blz. 1). Verder denkt men in Vlaanderen ook aan een vorm van tussenstructuren, zoals OCMW's, mutualiteiten en de sociale huisvestingsdienst. Ambtenaren van deze diensten kunnen optreden als intermediären en de dienstverlening doorgeven aan mensen voor wie de toegankelijkheid een probleem vormt (Mareels G., 2006).

In Vlaanderen zijn er ook usability organisations die zich bezighouden met de gebruiksvriendelijkheid van de digitale diensten. In vele landen vormt bijvoorbeeld de toegankelijkheid van websites voor personen met een handicap een probleem (Vandenabeele N., 2005a), maar daar probeert men in Vlaanderen iets aan te doen. Dit gebeurt o.a. via het Toegankelijk Web project, dat alle websites van de Vlaamse overheid toegankelijk wil maken voor mensen met een handicap, en via het Blind Surfer Label, dat in 2004 werd toegekend aan de Vlaamse portaalsite en aangeeft dat de website ook toegankelijk is voor blinden en slechtzienden (MVG, 2005, blz. 17). Waar men echter nog meer werk zou kunnen van maken is de toegankelijkheid van de portaalsite op het vlak van taal. De Vlaamse portaalsite is enkel toegankelijk in het Nederlands, terwijl Belgium.be in meerdere talen beschikbaar is (Frederickx I., 2003).

3.2. FACTOR 2: Vereenvoudiging

3.2.1. Algemeen

E-government moet ervoor zorgen dat de dienstverlening van de overheid vlotter en sneller verloopt, dat het voor de burger gemakkelijker is om informatie te vinden en duidelijker is welke stappen hij moet ondernemen. Dit vereist een rechtstreekse communicatie tussen de burger en de bevoegde overheidsdienst. De overheidswerking moet dus meer transparant worden (Robben F., 2001). Strejcek en Theil (2002) wijzen erop dat het gebruik van het internet een belangrijke bijdrage kan leveren tot een hogere transparantie van de overheid. Die transparantie kan er op zijn beurt dan toe leiden dat de burger meer vertrouwen krijgt in de e-governmentdiensten. Daartegenover staat dan weer dat de flexibiliteit van het internet voor steeds stijgende verwachtingen kan zorgen bij de gebruikers (Wimmer M. en Von Bredow B., 2002, blz. 3).

3.2.2. Vlaanderen

Legislaturen zorgen ervoor dat er regelmatig een koerswijziging doorgevoerd wordt wanneer er andere beleidsvoerders aan de macht komen. Dit werkt zeker niet bevorderend voor een domein zoals e-government dat principes zoals transparantie en vereenvoudiging hoog in het vaandel draagt

en waar continuïteit in de beleidsvoering dus zeer belangrijk is (De Haeck S., 2005). Binnen de huidige legislatuur heeft men hier echter werk van gemaakt in het departement van Vlaams Minister Geert Bourgeois. Men heeft naast toegankelijkheid ook vereenvoudiging van de dienstverlening als één van de centrale beleidsprincipes op de agenda geplaatst. Het moet de bedoeling zijn dat de overheid zo weinig mogelijk vraagt aan de burger. De nadruk moet daarom liggen op het éénmalig verzamelen en het maximaal hergebruiken van de gegevens waarover de Vlaamse overheid reeds beschikt, want e-government kan pas echt voor een meerwaarde zorgen wanneer zowel de dienstverlening als de achterliggende processen volledig worden hertekend. Daartoe werd door CORVE in 2005 het MAGDA-project opgestart (infra 3.8.2), wat staat voor een Maximale Gegevensdeling tussen Administraties (Bourgeois G., 2006a, blz. 16). Verder vormt het zeker een positief element dat binnen de huidige legislatuur éénzelfde departement de bevoegdheid heeft gekregen voor zowel e-government als administratieve vereenvoudiging. Alhoewel er soms sprake is van een cultuurverschil tussen de bevoegde cellen, respectievelijk CORVE en de Kenniscel Wetsmatiging, worden ze op deze manier toch verplicht om samen te werken, wat uiteindelijk de burger alleen maar kan ten goede komen (Goethals P., 2006).

De *eenvoud* vormt echter *nog in vele gevallen een probleem*. Uit een Europees onderzoek is immers gebleken dat het vinden van de juiste informatie via overheidswebsites dé achillespees vormt omdat de burger snel het overzicht kwijt raakt en niet meer weet waar hij zich precies bevindt (Vandenabeele N., 2005b). Ook Vlaanderen ontsnapt hier volgens Frederickx (2003) niet aan. Het aantal websites in Vlaanderen is nauwelijks te overzien en op die manier is het voor de burger niet altijd duidelijk waar hij zich bevindt. De grote diversiteit tussen de verschillende sites op het vlak van lay-out werkt dit gevoel van disoriëntatie zeker in de hand. Wat verder ook ontbreekt in Vlaanderen is een degelijk uitgewerkte zoekfunctie op de portaalsite. In 2003 werd dit in een onderzoek reeds aangestipt als een groot probleem, waarbij er een vergelijking werd gemaakt met de uitstekende zoekfunctie op Belgium.be. Momenteel wordt er blijkbaar actie ondernomen om dit probleem te verhelpen, want de zoekfunctie is offline om ze te optimaliseren zodat de burger in de toekomst snel en op eenvoudige wijze zal kunnen vinden wat hij zoekt.

3.3. FACTOR 3: Persoonlijkheid van de digitale diensten

3.3.1. Algemeen

Het is van belang dat de dienstverlening van de overheid maximaal wordt afgestemd op de verschillende klassen van gebruikers, namelijk burgers, bedrijven en ambtenaren. De overheid moet m.a.w. proberen om aan elke groep van gebruikers net die informatie aan te bieden die ook van toepassing is op hun levenssituatie (Robben F., 2005c). In de literatuur omschrijft men personalisatie bij internettoepassingen als het verzamelen en bewaren van informatie over de bezoekers, om vervolgens aan elke bezoeker op de beste manier de correcte informatie te bezorgen (Maurino A. en Fraternali P., 2002, blz. 99). Er moet hierbij zeker gewezen worden op de sterke link met enkele andere factoren, namelijk de vraaggerichte dienstverlening en de bescherming van de privacy (Accenture, 2004a, blz. 2).

3.3.2. Vlaanderen

Wat betreft de personalisatie van de dienstverlening zijn er in Vlaanderen enkele goede praktijken terug te vinden. Zo worden de gebruikers voor sommige aspecten van de dienstverlening opgesplitst in twee groepen, namelijk de burgers en de ondernemingen, waarbij de aangeleverde informatie afgestemd wordt op hun leefwereld. Op Belgium.be wordt daar een derde categorie aan toegevoegd, namelijk de ambtenaren (Frederickx I., 2003). In Vlaanderen wordt momenteel via het project 'extranet' ook een portaalsite voor ambtenaren ontwikkeld. Een ander element dat inspeelt op de personalisatie is access control management (ACM) (infra 3.4.2). Met dit systeem wil men een veilige toegangssleutel creëren voor overheidsdiensten en -informatie op het internet. Daarnaast zorgt ACM ook voor personalisatie: van zodra een gebruiker een eerste maal aanlogt, krijgt hij informatie te zien die aangepast is aan zijn eigen behoeften en interesses. Op die manier wordt er een meerwaarde gecreëerd voor burgers en ondernemingen. Een belangrijk uitgangspunt om tot zo een vorm van betere dienstverlening te komen vormt opnieuw het principe van de éénmalige gegevensverstrekking: de overheid moet geen informatie vragen die ze elders al heeft (CORVE, 2005c).

3.4. FACTOR 4: Veiligheid en bescherming van de privacy

3.4.1. Algemeen

Veiligheid is natuurlijk ook een element dat zeer veel aandacht moet krijgen. Vele veiligheidssystemen van e-commerce uit de private sector kunnen ook gebruikt worden voor e-government, maar dikwijls is een nóg strengere beveiliging gewenst omdat de informatie bij e-government veel gevoeliger en persoonlijker is dan bij e-commerce. Een voorbeeld betreft data over de fiscale situatie van burgers. Veiligheid is dus noodzakelijk opdat burgers zich niet kwetsbaar zouden voelen, maar wel vertrouwen zouden krijgen in de overheid (Wimmer M. en Von Bredow B., 2002, blz. 1-2). Privacybescherming wordt door Robben (2001) echter omschreven als een continue evenwichtsoefening. Men moet de juiste balans zoeken tussen enerzijds het inspelen op opportuniteiten en anderzijds het vermijden van veiligheidsrisico's. Absolute veiligheid mag immers niet het doel zijn wanneer het vernieuwing en meer efficiëntie belemmert. Het is belangrijker om tot een homogeen geheel van maatregelen te komen die gelden voor alle overheidsinstanties, want een systeem is maar zo veilig als de zwakste schakel.

3.4.2. Vlaanderen

Een gebrek aan vertrouwen in de veiligheid van e-government is een verschijnsel dat men overal aantreft. Toch zijn er grote verschillen. In de Scandinavische landen beschouwt ruim een derde van de bevolking e-government als veilig. Daartegenover staan landen als Japan, Duitsland en Frankrijk, waar driekwart van de bevolking e-government als onveilig beschouwt (Quick S., 2003, blz. 29). Op basis van een enquête van Dimarso (2004) kan men Vlaanderen in de eerste groep plaatsen: één derde van de mensen vindt e-government veilig, maar een even grote groep vindt het onveilig. Een dergelijke houding is echter eigen aan de cultuur van een land. Peter Goethals (2006) beschouwt het onveilige imago van het internet daarom ook als een maatschappelijk probleem, waar de overheid niet veel kan aan veranderen. Veiligheidsproblemen zijn er in Vlaanderen immers nog nooit geweest.

De afwezigheid van dergelijke problemen is te danken aan het feit dat men van *veiligheid een prioriteit* heeft gemaakt in Vlaanderen. Het is in Vlaanderen één van de duurste en belangrijkste factoren van e-government (Mareels G., 2006). De overheid wil immers zo goed mogelijk beheren, door voldoende aandacht te hebben voor beveiliging en door respect te hebben voor de privacy. Op die manier wil men ervoor zorgen dat burgers en bedrijven meer vertrouwen krijgen in e-government (Bourgeois G., 2006a, blz. 16).

Om die klemtoon op veiligheid naar de burger toe uit te stralen heeft men o.a. het eerder vermelde programma *access control management* gelanceerd. Het opzetten van deze infrastructuur moet zorgen voor een veilige ontsluiting van informatie en diensten via het internet. ACM bestaat uit verscheidene elementen. Ten eerste is er authenticatie. Men controleert of diegene die zich aanmeldt ook effectief die persoon is. Dit kan gebeuren aan de hand van de elektronische identiteitskaart of de federale token van de belastingaangifte. Ten tweede is er identificatie, waarbij men bepaalde toegangsrechten krijgt op basis van de groep – bijvoorbeeld volgens het beroep – waartoe men behoort. Tenslotte is er de autorisatie die ervoor zorgt dat de gebruiker enkel toegang krijgt tot de informatie die voor hem bestemd is. Dit alles werkt bovendien op basis van een éénmalige aanmelding, zodat men zich slechts één maal moet aanmelden wanneer men van meerdere diensten wenst gebruik te maken. ACM zal zo evolueren naar een gebruiksvriendelijke, kostenefficiënte en betrouwbare elektronische toegangsdeur (CORVE, 2005c). Een bewijs dat dit Vlaams project reeds een succes is, wordt geleverd door het feit dat de Duitstalige Gemeenschap plannen heeft om deze techniek over te nemen (Mareels G., 2006).

Bij de nadruk op veiligheid kan evenwel een kanttekening geplaatst worden. De overheid wordt namelijk geconfronteerd met een *zeer strenge privacycommissie*, die alles in het werk stelt om de burger te beschermen. Dit is op zich niet slecht, maar men moet vermijden dat de starheid van de privacycommissie een belemmering vormt voor e-government, zoals momenteel het geval is (Mareels G., 2006). Een grondig politiek debat rond deze materie is noodzakelijk (Goethals P., 2006).

3.5. FACTOR 5: Promotie van e-government

3.5.1. Algemeen

Vanzelfsprekend kunnen de voordelen van e-government slechts ten volle gerealiseerd worden indien de burgers gebruik maken van de digitale diensten. Dat gebruik vormt dikwijls een probleem. Zelfs in landen die koploper zijn op het vlak van e-government, zoals Canada, blijft het gebruik eerder laag (Accenture, 2004b, blz. 16). Het probleem is meestal dat de burgers niet op de hoogte zijn van wat er reeds mogelijk is met e-government (Van Haagen S. et al., 2004, blz. 15). Dit kan men verhelpen door meer bekendheid te geven aan de digitale diensten en de beschikbare informatie (Dialogic, 2001, blz. 24). De laatste jaren ziet men een nieuwe trend opduiken, namelijk het voeren van promotie-campagnes en het gebruik van marketinginstrumenten om de take-up van digitale diensten aan te moedigen. Twee voorbeelden van deze trend zijn Canada en Singapore. Daar deed men een beroep op de klassieke media om e-government meer bekendheid te geven. Dit resulteerde in 2003 en 2004 in een zeer sterke stijging van het gebruik van de digitale diensten (Accenture, 2004b, blz. 16-17).

3.5.2. Vlaanderen

Niettegenstaande men op internationaal vlak een trend ziet, waarbij er promotie wordt gemaakt voor e-government, vindt men daar in Vlaanderen amper iets over terug. Nochtans heerst er bij de Vlaamse burger nogal wat onduidelijkheid over de concrete inhoud van het begrip e-government. Dit bleek uit een onderzoek van Dimarso (2004), waarbij er sterk uiteenlopende antwoorden werden gegeven op de vraag wat er precies met e-government bedoeld wordt. De antwoorden gingen van het opvragen en invullen van formulieren, over het raadplegen van informatie over de overheid en het gewoonweg niet weten, tot zelfs het uitvoeren van elektronische betalingen en het deelnemen aan een online opiniepeiling. Verder beweert de Vlaamse Infolijn in haar jaarverslag van 2004 dat het gratis nummer, waarop ze te bereiken is, sterk gepromoot wordt (MVG, 2005, blz. 12). Uit eigen onderzoek bleek echter dat een groot deel van de burgers dit nummer nog niet kent.

Ondanks deze resultaten die wijzen op een grote onduidelijkheid, verwarring en zelfs een gebrek aan bekendheid van e-government in Vlaanderen, acht men het, zowel bij CORVE als op het kabinet van Minister Bourgeois *niet nodig om promotie te maken*. Men is de mening toegedaan dat e-government niet verkocht moet worden aan de burger. Ook de clusterbeheerders vinden dat e-government geen doel op zich moet zijn, maar dat het eerder moet gezien worden als een middel dat uiteindelijk kan leiden tot betere dienstverlening. Peter Goethals (2006) omschrijft de politieke visie met een metafoor: 'een goede bakker verkoopt gemakkelijk brood'. Het komt er dus op aan om het aanbod te verbeteren en dan zal de rest vanzelf volgen. Men gaat ervan uit dat, eens de diensten op punt staan, de burger zelf voor mond-tot-mond reclame zal zorgen. Het enige wat noodzakelijk is, is de politiek die zorgt voor een sensibilisering en een kickoff bij nieuwe e-governmentprojecten (Mareels G., 2006). De politici vervullen deze rol. Voorbeelden vindt men bij Vlaams Minister-President Yves Leterme die tijdens een nieuwjaarsreceptie de nadruk legde op innovatie, transparantie en kwaliteit van de overheid (Leterme Y., 2006, blz. 10) en bij Minister Bourgeois die alle administraties opriep om zoveel mogelijk gebruik te maken van het MAGDA-informaticaplatform (HLN, 21/02/2006).

3.6. FACTOR 6: Vraaggerichte dienstverlening

3.6.1. Algemeen

Zoals reeds werd aangehaald bij de personalisatie van de digitale diensten moet de overheid haar dienstverlening afstemmen op de behoeften van de gebruikers. Vroeger vormde dit bij vele overheden een probleem aangezien men toen veelal handelde vanuit een aanbodgedreven visie. Overheden streefden in de eerste plaats naar meer efficiëntie en bepaalden zelf hoe de burgers met hen konden communiceren. Geleidelijk aan is echter het besef gegroeid dat e-government pas succesvol kan zijn indien de digitale diensten een passend antwoord bieden op de behoeften en wensen van de burger. Hiertoe moet men de burgers bevragen (Dialogic, 2001, blz. 4 & 57), want enkel op die manier kan men tot een intentions-based benadering komen, waarbij alles draait rond de noden van de gebruikers van de diensten (Accenture, 2004b, blz. 22; Kunstelj M. en Vintar M., 2004, blz. 132). Uiteindelijk kan dit eindigen bij proactieve dienstverlening: de overheid die op eigen initiatief een dienstverleningsproces start, op basis van informatie waarover ze reeds beschikt (Dordrecht, 2002, blz. 1).

3.6.2. Vlaanderen

Toen in 2003 een aantal Belgische overheidssites werden onderzocht, bleek al snel dat er niet echt sprake was van een vraaggerichte benadering. De meeste sites waren sterk aanbodgericht en de informatie was niet altijd ter zake (Frederickx I., 2003; Raes L., 2005, blz. 12). De toegankelijkheid van de informatie kreeg blijkbaar veel aandacht, maar dit vormt slechts één element van het verhaal rond e-government. Een ander aspect van e-government dat minstens even belangrijk is, is de relevantie van de beschikbare informatie.

Dit idee is in de huidige legislatuur ook in Vlaanderen doorgedrongen en men heeft het vraaggericht werken hoog op de agenda geplaatst. Vandaag wordt bij het opstellen van alle documenten van de Vlaamse overheid geredeneerd vanuit de filosofie van de gebruiker (Goethals P., 2006). Zo vindt men in de Beleidsnota Bestuurszaken 2004-2009 en in de Beleidsbrief E-government 2006 terug dat er werk moet gemaakt worden van een luisterende overheid: “De Vlaamse overheid moet de blik niet op zichzelf richten, maar wel op de samenleving. Ze moet een betrouwbare partner van de burger zijn. Luisteren moet een waarde zijn. De Vlaamse ambtenaar moet naast technische competenties ook beschikken over waardegebonden competenties, die een leidraad vormen in zijn dagelijks streven naar kwaliteit en in zijn omgang met de leden van de samenleving (Bourgeois G., 2004, blz. 9)”. Ook in het samenwerkingsakkoord tussen de verschillende overheidsinstanties werd er melding gemaakt van een streven naar digitale diensten die afgestemd zijn op de intenties en de leefwereld van de burgers en de ondernemingen (Samenwerkingsakkoord, 2005, blz. 4).

Om te komen tot diensten die beantwoorden aan wat de gebruikers echt willen, moet de gebruikers-tevredenheid op regelmatige basis opgevolgd worden. Dit kan men o.a. realiseren via gebruikersbevestigingen en klantenpanels (Bourgeois G., 2004, blz. 9). Een voorbeeld van dergelijke bevestigingen vindt men terug bij het IBBT dat via het project DashGov inzicht probeert te verwerven in de noden, verwachtingen en interesses van de e-governmentdoelgroepen. Op die manier hoopt men een instrument uit te bouwen dat kan instaan voor de evaluatie van e-governmentapplicaties en dat ook mogelijke verbetering kan aangeven (IBBT, 2005b, blz. 1).

Aan de verschillende departementen wordt het niet opgelegd dat men dergelijke bevestigingen moet uitvoeren. Elke bevoegde minister kan hier binnen het beschikbare budget zelf over beslissen. Een voorwaarde voor het uitvoeren van een bevestiging is natuurlijk de aanwezigheid van de wil om acties te ondernemen op basis van de resultaten die men bekomt (Goethals P., 2006). Er is binnen het departement mobiliteit een voorbeeld terug te vinden, waarbij aan de burger werd gevraagd welke informatie ze graag wilden. De voornaamste wensen inzake elektronische dienstverlening waren routeplanners en meer informatie over files. Het beleid ontwikkelde zich dan ook in die richting (Mareels G., 2006). Indien men op deze manier werkt kunnen klantenbevestigingen zeer instructief zijn. Er kan echter wel opgemerkt worden dat goede voorbeelden van een vraaggerichte aanpak schaars zijn in Vlaanderen. Eén zaak springt vanzelfsprekend in het oog en dat is de Vlaamse Infolijn. De Infolijn fungeert immers als een promotor van het denken vanuit de burger en één van haar doelstellingen zegt expliciet dat het de ambitie is om informatie op een gestructureerde en vraaggestuurde wijze te ontsluiten (MVG, 2005, blz. 11 & 12; Raes L., 2005, blz. 12).

In de literatuur wordt gesteld dat vraaggerichte dienstverlening kan evolueren naar proactieve dienstverlening. Daarmee bedoelt men dat de overheid zelf het initiatief kan nemen om een dienstverleningsproces te starten indien ze, op basis van de gegevens waarover ze beschikt, ziet dat een burger in aanmerking komt voor een bepaalde service, bijvoorbeeld een studiebeurs. Vlaanderen neemt op dit vlak echter een afwachtende houding in. De bescherming van de zwakkeren, door spontaan uitkeringen aan te bieden waar men recht op heeft, zou mooi zijn vanuit socialistisch standpunt. Men moet echter ook de begroting in evenwicht houden en aangezien het vragen van een vergoeding nog steeds een belangrijke drempel vormt, is het begrijpelijk dat de overheid, door niet proactief te handelen, de uitgaven probeert te beperken (Goethals P., 2006). Het is echter een zeer gevoelig punt, want de techniek van datamining zou veel informatie aan de oppervlakte kunnen halen – bijvoorbeeld over financiële gegevens – die voorheen onbekend was. De vraag is of de bevolking hier voorstander van is. Een maatschappelijk debat hierover is zeker nodig (Mareels G., 2006).

3.7. FACTOR 7: Permanente monitoring en bijsturing

3.7.1. Algemeen

Het is goed om een strategie voor e-government op te stellen, maar deze moet natuurlijk opgevolgd en regelmatig bijgestuurd worden. De OECD (2003) geeft aan dat monitoring en evaluatie cruciaal zijn om e-government verder te ontwikkelen. De vraag naar, de kosten, de baten en de impact van e-government moeten duidelijk aangegeven worden opdat het e-governmentproject de nodige politieke en publieke steun zou krijgen (Foley P., 2005, blz. 4). Daartoe moet men natuurlijk kwaliteitsvolle meetinstrumenten en indicatoren ontwikkelen (Robben F., 2005c). Uiteindelijk kan dit resulteren in benchmarking, wat een basis kan zijn voor verdere beleidsontwikkeling waarbij goede beleidspraktijken worden uitgewisseld tussen verschillende landen (CEG, 2002, blz. 23).

3.7.2. Vlaanderen

Wereldwijd zijn er heel wat bedrijven die benchmarking studies uitvoeren. België en/of Vlaanderen worden dan in een ranking tussen de andere landen geplaatst. In Vlaanderen is men echter niet in benchmarking geïnteresseerd, want dergelijke studies zijn niet altijd betrouwbaar en er heerst dikwijls onduidelijkheid over de gebruikte indicatoren. De enige vraag die men echt belangrijk vindt, is deze die nagaat of men goed bezig is op het vlak van e-government (Mareels G., 2006). Daarom heeft de Vlaamse overheid aan het IBBT de opdracht gegeven om enkele projecten op te zetten die net die zaken onderzoeken waar de overheid echt in geïnteresseerd is. Het gaat om de twee eerder vermelde projecten, Multigov (supra 3.1.2) en DashGov (supra 3.6.2), en het project MonIT. MonIT is een ICT-monitor voor Vlaanderen, waarmee men hoopt een beter zicht te verwerven op de ICT-situatie in Vlaanderen. Men brengt er immers de ICT-infrastructuur en de expertise in Vlaanderen mee in kaart. Op basis van deze permanente monitoring is men in staat om sneller in te spelen op nieuwe trends en kunnen er vlot aanbevelingen geformuleerd worden. Verder maakt deze monitor het ook mogelijk om het effect van beleidsmaatregelen op te volgen. Tenslotte zorgt MonIT ook voor een vertaling van data van een hoger niveau naar het Vlaamse niveau (IBBT, 2005c, blz. 1 & 2). In samenwerking met het

federale niveau is er nog een ander programma, namelijk het Nationaal Actieplan voor de Digitale Inclusie. Met dit actieplan poogt men o.a. de digitale kloof te verkleinen. Om de vorderingen met betrekking tot deze doelstelling op te volgen heeft men een barometer gecreëerd, bestaande uit een aantal indicatoren die meer informatie geven over de evolutie van de digitale kloof (Vanvelthoven P., 2005, blz. 46; Coenen C., 2005, blz. 9).

Wat betreft de mogelijkheden tot bijsturing is de *invloed van CORVE eerder beperkt*. De Vlaamse overheid is immers ingedeeld in dertien verticale beleidsdomeinen, waar er niet meer centralistisch geredeneerd wordt, terwijl e-government een horizontale bevoegdheid is (Goethals P., 2006). CORVE beschikt daardoor over weinig sturingskracht en kan niemand verplichten om mee te werken met e-governmentprojecten. Toch is men er binnen de dienst van overtuigd dat deze werkmethode beter is dan een big brother die alles oplegt en controleert. Men rekent dus op de bereidwilligheid van de administraties en de voorlopige resultaten zijn zeer positief (Mareels G., 2006). De meerderheid van de clusterbeheerders kunnen zich vinden in de ondersteunende rol die CORVE vertolkt, alhoewel sommigen de algemene sturing over de beleidsdomeinen heen toch te beperkt vinden.

3.8. FACTOR 8: Organisatorische veranderingen

3.8.1. Algemeen

Om tot goed gefundeerde e-governmentpraktijken te komen zijn er organisatorische veranderingen noodzakelijk. Naast integratie tussen de front- en backoffice moet er ook samenwerking komen tussen de verschillende administraties. Dit kan zich o.a. uiten door gegevens te delen en door afspraken te maken over het formaat waarin men data opslaat. Bovenal is er echter een mentaliteitsverandering bij de ambtenaren nodig. Men moet weg van de opvatting waarbij elke administratie zelf wil scoren en men de andere diensten als concurrenten beschouwt (Turner T., 2004; PolarLake, 2005, blz. 1 & 2). Een reorganisatie van overheidsdiensten is echter een zeer moeilijke opdracht vanwege de complexe organisatiestructuren (Palkovits S. en Wimmer M.A., 2003, blz. 213). Daarom is het ook onontbeerlijk dat de ontwikkeling van e-government steun krijgt vanuit politieke hoek. De politieke wil kan immers een aanzet vormen tot verandering (Pacific Council on International Policy, 2002, blz. 12).

3.8.2. Vlaanderen

De nood aan integratie en samenwerking om van e-government een succes te maken werd duidelijk uitgesproken in de *Beleidsnota Bestuurszaken 2004-2009*. Er werd daarom op het centrale niveau een cel opgericht die een coördinerende en stimulerende rol heeft, namelijk *CORVE*. Men was er zich echter van bewust dat er ook decentraal inspanningen moesten geleverd worden. Elk domein had zijn trekker nodig die werk kon maken van een betere dienstverlening. Dit leidde tot de aanstelling van de *clusterbeheerders*, één binnen elk beleidsdomein (Bourgeois G., 2004, blz. 16). Maandelijks vindt er een clusteroverleg plaats waarin de vertegenwoordigers van alle beleidsdomeinen en de leden van CORVE elkaar treffen en op zoek gaan naar projecten die overkoepelend kunnen ontwikkeld worden. CORVE werkt ook nog samen met verscheidene andere organisaties. Zo is er een regelmatig overleg met de Vlaamse Infolijn om de front- en backoffice op elkaar af te stemmen. De Vlaamse Infolijn wordt

op die manier ook betrokken bij de clusterwerking. Verder is er ook een nauwe band tussen CORVE en de dienst Sturing en Controle ICT (SCICT). SCICT geeft professionele ondersteuning bij zuiver technologische vraagstukken en geeft advies over de ICT-technische haalbaarheid van bepaalde technische keuzes die CORVE maakt. Tenslotte is er, zoals eerder aangehaald, ook samenwerking met de Kenniscel Wetsmatiging (supra 3.2.2), die instaat voor de administratieve vereenvoudiging. De vereenvoudiging van administratieve processen kan immers veel vlotter verlopen indien men gebruik maakt van alle mogelijkheden die geboden worden door ICT (Vlaamse Regering, 2005, blz. 8).

Een voorbeeld van die vereenvoudiging, dat reeds in vele landen wordt toegepast, is het opzetten van een architectuur die gegevensuitwisseling tussen administraties mogelijk maakt. Burgers en bedrijven moeten dikwijls dezelfde gegevens doorgeven aan verschillende overheidsdiensten. Wijzigingen in deze gegevens worden echter niet altijd aan alle diensten gemeld, wat bijgevolg leidt tot foutieve informatie. Het zou daarom veel beter zijn dat de overheid slechts éénmalig informatie vraagt aan de burger en vervolgens zelf de informatie doorspeelt aan de diensten die ze nodig hebben (CORVE, 2005d). Dit probeert men in Vlaanderen te bereiken via het programma voor Maximale Gegevensdeling tussen Administraties (MAGDA).

De éénmalige gegevensopvraging vormt de leidraad voor MAGDA: men moet niet vragen wat men reeds weet (Bourgeois G., 2006b). Voorheen werd het MAGDA-project ook wel de Vlaamse Service Bus of het Vlaamse Integratie Platform genoemd. Deze frequente naamsverandering zorgt natuurlijk voor de nodige verwarring. Het MAGDA-project staat voor een geheel van hardware, software, standaarden, afspraken en scenario's die toelaten dat gegevens tussen verschillende databanken uitgewisseld worden (CORVE, 2005d). De architectuur voor dit programma bestaat uit een aantal gemeenschappelijke basisvoorzieningen, die verzameld worden onder de noemer Vlaamse Integratie Projecten (VIP). Dit zijn projecten die erop gericht zijn om applicaties aan te passen om op die manier een gemeenschappelijk dienstenplatform uit te werken. De VIP-projecten krijgen financiële ondersteuning van de overheid op voorwaarde dat ze bijdragen tot een klantvriendelijke, elektronische en vereenvoudigde overheid. De projecten vertolken op die manier ook een promotionele rol. Voorbeelden zijn o.a. de afschaffing van het aanvraagformulier voor kinderbijslag voor +18-jarigen en de koppeling van de VDAB bedrijvenbank aan de VKBO (CORVE, 2005e; Raes L., 2005, blz. 18). De VIP-projecten worden verder aangevuld met enkele andere elementen. Zo is er o.a. ACM, dat de basis vormt voor de unieke identificatie van de gebruikers. Een ander element zijn de authentieke gegevensbronnen (Raes L., 2005, blz. 11). Het principe van de authentieke bron houdt in dat er één organisatie wordt aangewezen die verantwoordelijk is voor het bewaren van een bepaalde soort informatie over een subject. Het is de bedoeling dat de informatie daar wordt bewaard waar ze het meest nodig is. Indien andere organisaties deze informatie nodig hebben, kunnen ze die bekomen bij de verantwoordelijke organisatie en niet rechtstreeks bij de burger (Janssen D. et al., 2003, blz. 32; Goethals P., 2006). In Vlaanderen worden er zes authentieke gegevensbronnen⁶ ontwikkeld, waarvan deze voor bedrijven en personen de belangrijkste zijn (Raes L., 2005, blz. 16).

⁶ CORVE benadrukt de ontwikkeling van de Verrijkte Kruispuntbank voor Ondernemingen (VKBO) en de Verrijkte Kruispuntbank voor Personen (VKBP). GIS-Vlaanderen ontwikkelt authentieke gegevensbronnen voor adressen, percelen en gebouwen. Tenslotte wordt er ook een authentieke gegevensbron met kaartinformatie opgericht (Raes L., 2005, blz. 16).

Naast deze goede initiatieven zijn er ook nog enkele problemen die een belemmering vormen voor verder integratie. Zo signaleren sommige clusterbeheerders dat er binnen de Vlaamse overheid nog steeds tegenstanders van e-government zijn. Het gaat dan om een kleine groep ambtenaren die helemaal niet openstaat voor vernieuwing. Dit beeld van de verstarde ambtenaar wordt evenwel afgezwakt door het kabinet van Minister Bourgeois. Men gaat er daar eerder van uit dat sommige ambtenaren nog een afwachtende houding aannemen omdat e-government nog niet veel concrete resultaten heeft opgeleverd (Goethals P., 2006).

Een ander probleem waar in de literatuur wordt op gewezen is een conflict tussen e-government en Beter Bestuurlijk Beleid (BBB). BBB zorgt immers vanaf 1 april 2006 voor een opsplitsing van de overheid in dertien homogene, verticale departementen en daartegenover staat e-government dat een horizontale bevoegdheid is (Pelgrims C. en Sniijkers K., 2005, blz. 9). Binnen CORVE erkent men dit probleem. Er is een tegenstrijdigheid tussen BBB, dat een cultuur propageert van verregaande autonomie van de agentschappen, en de noodzaak tot integratie en samenwerking in het kader van e-government (Mareels G., 2006). Het kabinet heeft een andere kijk op de zaken. Men gaat er mee akkoord dat BBB zorgt voor de creatie van kokers, maar tussen die kokers zijn er ook horizontale dwarsverbanden nodig en net daar kan e-government een rol spelen. E-government kan zorgen voor aanspreekpunten binnen de verschillende beleidsdomeinen, maar uiteindelijk staat of valt alles met de wil tot samenwerken (Goethals P., 2006). Er kan hierbij ook opgemerkt worden dat men op het federale niveau op een gelijkaardige manier werkt. Daar heeft de Copernicushervorming plaatsgevonden en heeft men voor e-government een horizontale federale overheidsdienst ICT (Fedict) opgericht. Een voordeel voor Vlaanderen is dat de politiek zorgt voor promotie en ondersteuning van het e-governmentproject bij zowel burgers als ambtenaren (supra 3.5.2).

3.9. FACTOR 9: Creatie van een wettelijk kader

3.9.1. Algemeen

Er ontstaan vele nieuwe technologieën, maar dit zorgt dikwijls voor problemen op wetgevend vlak. In de wetgeving zijn er dan ook aanpassingen nodig om het gebruik van de recentste technologische innovaties toe te laten. Zo is er bijvoorbeeld een aanpassing noodzakelijk wanneer men gebruik wil maken van de elektronische handtekening (Gil-Garcia J.R. en Pardo T.A., 2005, blz. 195). Aangezien er echter op Europees vlak voorlopig een duidelijke aansturing voor de creatie van een wettelijk kader ontbreekt, worden alle landen relatief vrij gelaten. Dit zorgt ervoor dat alle landen niet even ver staan en creëert vooral problemen in landen zoals België en Duitsland, waar naast de federale overheid ook andere bestuursniveaus wetgevende macht hebben (Strejcek G. en Theil M., 2002, blz. 311).

3.9.2. Vlaanderen

Dat ontwikkelingen in e-government en ICT aanpassingen in de wetgeving noodzakelijk zijn, is een idee dat ook in Vlaanderen is doorgedrongen. Er kan hier opnieuw verwezen worden naar de Beleidsnota Bestuurszaken 2004-2009, waarin gepleit wordt voor een betere afstemming tussen reguleringsmanagement en e-government (Bourgeois G., 2004, blz. 17). Een aanpassing van de regelgeving is

noodzakelijk om garanties te bieden met betrekking tot de beveiliging van persoonsgegevens en om een juridisch kader te creëren ten behoeve van een aantal technische oplossingen voor identificatie en autorisatie (CORVE, 2005e).

Er zijn de voorbije jaren reeds enkele aanpassingen aan de wetgeving in Vlaanderen gebeurd. Er zijn twee wetten die het gebruik van de elektronische handtekening en andere telecommunicatiemiddelen regelen (CORVE, 2005e). Verder werd bij ministerieel besluit het Strategisch Digitaal Forum opgericht. Dit forum zou moeten voeling houden met wat er in de informatiemaatschappij gebeurt in Vlaanderen, Europa en wereldwijd. Het forum moet beleidsadviserend werken “om te kunnen anticiperen op de ontwikkelingen in de samenleving die geïnitieerd en gestimuleerd worden door de mogelijkheden van ICT (BS, 2001)”. Het forum werd echter nog nooit samengeroepen (Mareels G., 2006). Er is ook een decreet betreffende de openbaarheid van bestuur, dat de rechten van burgers met betrekking tot de inzage in beleidsdocumenten regelt (Janssen D. et al., 2002, blz. 30). Maar de belangrijkste wet is ontegensprekelijk de federale wet op de bescherming van de persoonlijke levenssfeer, waarvan de opvolging wordt gecontroleerd door de Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer, ook wel de privacycommissie genaamd (CORVE, 2005e).

Deze privacycommissie speelt een cruciale rol bij de verdere ontwikkeling van e-government. Zowel het Vlaamse als het federale niveau hebben kritiek op de werking van de privacycommissie omdat de commissie alles zeer strikt bekijkt. Een wettekst is interpreteerbaar en het is de privacycommissie die zorgt voor deze interpretatie en op die manier bepaalt wat er mag. Momenteel laat de commissie echter zeer weinig toe. Dit is een goede zaak voor de bescherming van de privacy, maar het is slecht voor de ontwikkeling van e-government. De strikte interpretatie kan er immers voor zorgen dat een aantal maatschappelijk noodzakelijke verbeteringen tegengehouden worden. Daarom wordt er vanuit het kabinet van Minister Bourgeois gepleit voor een goed overleg met de privacycommissie, zodat er meer duidelijkheid kan gecreëerd worden (Goethals P., 2006; Mareels G., 2006).

3.10. FACTOR 10: Voldoende financiële middelen

3.10.1. Algemeen

De politiek kan een belangrijke rol spelen bij het bewerkstelligen van organisatorische veranderingen, maar dan moet de politiek ook de nodige middelen voorzien. Het gaat daarbij om zowel personeel als financiële middelen. Dit laatste aspect vormt echter dikwijls een probleem: politici zijn meestal snel om ideeën te lanceren en om aan te sporen tot actie, maar de noodzakelijke financiële ondersteuning ontbreekt in vele gevallen, wat natuurlijk een belangrijke rem kan vormen op de verdere ontwikkeling van e-government. Nochtans zijn investeringen in nieuwe technologieën noodzakelijk om tot een efficiëntere overheid te komen (Ho A.T.-K., 2002, blz. 435; Strejcek G. en Theil M., 2002, blz. 309).

3.10.2. Vlaanderen

Tijdens de vorige legislatuur waren er in Vlaanderen voldoende financiële middelen beschikbaar. E-government viel toen immers onder de bevoegdheid van de minister-president – eerst was dit Patrick Dewael en vervolgens Bart Somers – en dit zorgde ervoor dat er toen meer mogelijk was en men ook

meer grip had op de situatie. Nu liggen de kaarten echter anders en moet men ook ministers van andere departementen proberen te overtuigen om nieuwe e-governmentprojecten te realiseren. Een belangrijke belemmerende factor is bovendien de minder rooskleurige begrotingssituatie in vergelijking met enkele jaren terug (Goethals P., 2006). Dit alles zorgt ervoor dat er nu veel minder – zelfs te weinig – geld beschikbaar is.

Het gebrek aan financiële middelen blijkt onmiddellijk wanneer men er de cijfers op naslaat. In de begroting van 2005 werd er binnen de Vlaamse begroting 2,628 miljoen Euro vrijgemaakt voor e-government. In 2006 werd dit bedrag opgetrokken tot 3,860 miljoen Euro. Dit geld is voornamelijk bedoeld voor de verdere uitbouw van het MAGDA-Platform, het opzetten van de VKBO en de VKBP en een groot deel kan door CORVE aangewend worden voor de financiering van VIP-projecten (Bourgeois G., 2006a, blz. 24). Dit lijkt een mooi bedrag om te investeren in e-government, maar wanneer er een simpele vergelijking gemaakt wordt met de cijfers uit enkele andere Europese landen treft men een zeer groot verschil aan, een verschil dat niet enkel kan verklaard worden door de beperkte omvang van Vlaanderen. Zo investeert men in Nederland 35 miljoen Euro per jaar in e-government. In Ierland loopt dit op tot ongeveer 45 miljoen Euro per jaar en in het Verenigd Koninkrijk wordt dit bedrag nog bijna vertienvoudigd. Bovendien werken vele landen ook met zogenaamde 'zwevende' budgetten. Het gaat in dit geval om budgetten die vooraf niet worden toegewezen aan een bepaald departement, maar die slechts worden uitgekeerd indien aan bepaalde voorwaarden, zoals samenwerking tussen een aantal overheidsdiensten, is voldaan. Met dit initiatief probeert men de geïntegreerde dienstverlening te ondersteunen (Janssen D. et al., 2003, blz. 28). In Vlaanderen vindt men van een dergelijk initiatief echter niets terug.

Het gebrek aan financiële middelen is een element dat door CORVE en de clusterbeheerders naar voor wordt geschoven. Dit probleem leidt er zelfs toe dat men VIP-projecten moet weigeren omwille van een gebrek aan budget en niet enkel omwille van een gebrekkige kwaliteit van de projecten. Een ander nefast gevolg dat door de clusterbeheerders werd gesignaleerd, is het feit dat men blijkbaar uit het oog verliest dat vele nieuwe toepassingen ook moeten onderhouden worden. Dit onderhoud slurpt een groot deel van de beperkte budgetten op en daardoor blijft er weinig geld over om nieuwe projecten uit te voeren. Vanuit politieke hoek erkent men het financiële probleem, maar meer geld is er op de Vlaamse begroting niet beschikbaar (Goethals P., 2006; Mareels G., 2006).

Het gebrek aan financiële middelen gaat samen met een ander probleem, namelijk een tekort aan personeel. Momenteel telt CORVE slechts vijf ambtenaren van niveau A. Deze zetelen in zestien werkgroepen en moeten ook dertig projecten opvolgen. De personeelsbezetting is te laag. CORVE is te klein voor wat ze moet doen (Goethals P., 2006). Dit leidt er zelfs toe dat CORVE werkt met vrijwilligers uit andere diensten. Bovendien is er een gebrek aan interne knowhow. Voor vele projecten doet men immers een beroep op outsourcing, georganiseerd via een aanbesteding. Dit zorgt ervoor dat de overheid zelf niet van alle specifieke kenmerken van bepaalde projecten op de hoogte is. Indien de private partner ooit wegvalt, kan dit aanleiding geven tot een managementprobleem. Ook volgens de clusterbeheerders is er een personeelstekort. Meer personeel is dus de grootste noodzaak. Indien mogelijk, zou daarnaast ook het budget moeten worden opgetrokken (Mareels G., 2006).

3.11. FACTOR 11: Samenwerking met andere bestuursniveaus

3.11.1. Algemeen

Het is uiteraard van groot belang dat er een goede samenwerking ontstaat tussen de verschillende overheidsniveaus, waarbij ieders bevoegdheden worden gerespecteerd. Samenwerking is immers een noodzakelijke voorwaarde om tot een geïntegreerde en gecoördineerde dienstverlening te komen (Fedict, 2004). De verschillende overheden werken echter nog dikwijls los van elkaar, alhoewel ze soms dezelfde inlichtingen van de burger moeten hebben (Van Sebroeck H., 2001, blz. 37). De oorzaak ligt waarschijnlijk bij het onpopulaire karakter van het afstaan van bevoegdheden naar hogere instanties. Iedereen werkt liever uitsluitend voor zichzelf, wat wel voor snelle resultaten kan zorgen, maar niet bevorderend werkt voor de homogeniteit van e-government op de verschillende overheidsniveaus (Strejcek G. en Theil M., 2002, blz. 312).

3.11.2. Vlaanderen

Men erkent in geheel België dat coördinatie tussen de verschillende bestuursniveaus noodzakelijk is. Men wil komen tot verticale integratie tussen de e-governmentinspanningen van zowel de Europese, federale, regionale, provinciale als lokale overheden. Dit vereist een continue afstemming en samenwerking, en dit niet alleen op het vlak van ICT, maar ook op organisatorisch, juridisch en financieel vlak. Alleen op die manier kan men een probleem dat bij vele burgers leeft, namelijk 'bij wie moet ik daarvoor zijn', wegwerken (Janssen D. et al., 2002, blz. 19; Bourgeois G., 2006a, blz. 22).

Om deze problematiek aan te pakken werd in 2001 een eerste samenwerkingsakkoord afgesloten tussen de federale overheid, de gemeenschappen en de gewesten. Daarbij werd vooral de nadruk gelegd op het gezamenlijk ontwikkelen van bouwstenen voor e-government, zoals de verdere ontwikkeling van overheidsportalen, de introductie van de elektronische identiteitskaart en handtekening en ook het gebruik van unieke identificatiesleutels (Samenwerkingsakkoord, 2001, blz. 1 & 2). Dit akkoord was echter geen groot succes en bleef veelal beperkt tot een praatbarak omdat de verschillende partijen er elk een tegenstrijdige agenda op na hielden, waarbij iedereen zijn eigen ambitieuze doelstellingen probeerde te realiseren (Goethals P., 2006). Besturen willen immers hun onafhankelijkheid enkel opgeven indien ze hier voordelen uit halen (SBOV, 2005, blz. 2).

In deze situatie kwam in 2005 echter verandering toen een tweede samenwerkingsakkoord tussen dezelfde partijen werd afgesloten. Deze keer werd de nadruk nog meer gelegd op integratie. Enkele van de belangrijkste aandachtspunten waren het principe van de éénmalige inzameling, aangevuld met het maximaal hergebruik van gegevens, en de ontwikkeling van standaarden ter bevordering van de samenwerking op technologisch vlak (Samenwerkingsakkoord, 2005, blz. 4-6). Daartoe werd, in navolging van een Europees plan, ook in België een interoperabiliteitskader⁷ opgericht. Vooral de transparantie wordt in dit plan beklemtoond (Belgif, 2005). Verder kan er ook verwezen worden naar het eerder vermelde project MonIT van het IBBT dat zorgt voor standaardisatie op het vlak van methodologie en gebruikte definitieën (IBBT, 2005c, blz. 1). Bij dit tweede akkoord gaat van alle partijen

⁷ "Een interoperabiliteitskader kan gedefinieerd worden als een geheel van beleidslijnen, normen, voorschriften en aanbevelingen, die uitgevaardigd zijn om een zo hoog mogelijk niveau van interoperabiliteit te bereiken (Belgif, 2005)".

dus een veel grotere bereidwilligheid uit om samen te werken. Een minpunt is evenwel dat het federale niveau soms nog te veel wil de 'baas spelen'. Fedict biedt bepaalde kant-en-klare toepassingen aan, die de andere partijen moeten gebruiken, zonder dat er voorafgaand overleg heeft plaatsgevonden om naar elkaars behoeften te peilen. Dergelijk overleg vormt nochtans de enige juiste weg om tot goede resultaten te komen (Goethals P., 2006; Mareels G., 2006).

In beide samenwerkingsakkoorden werd ook gewag gemaakt van het opzetten van samenwerking met de lokale besturen. Deze samenwerking vormt echter nog steeds een groot probleem. Er zijn goede contacten met de VVSG en de VVP, maar omdat de groep zo groot is, is het moeilijk om hen bij het akkoord te betrekken. Men moet zich echter ook de vraag stellen of elke kleine gemeente behoefte heeft aan digitale diensten. Nu ziet men een grote diversiteit. Sommige gemeenten beschikken reeds over een digitaal loket, terwijl andere niets doen op het vlak van e-government. Daarom vraagt de VVSG dat Vlaanderen bepaalde richtlijnen zou uitvaardigen om duidelijkheid te scheppen. De gemeenten verwachten natuurlijk dat tegenover het invullen van dergelijke richtlijnen een compensatie zou staan, onder de vorm van financiële middelen (Goethals P., 2006). Deze methodiek wordt reeds toegepast in landen zoals het Verenigd Koninkrijk en Nederland. Vanwege de gemeentelijke autonomie kan de centrale overheid daar niet zonder meer regels opleggen en daarom probeert men via andere stimuli de gemeenten er toe aan te zetten om te kiezen voor bepaalde aangeboden opties. De meest gebruikelijke stimulans is de koppeling met financiële middelen (Janssen D. et al., 2003, blz. 29). Zoals reeds werd aangehaald vormt het aanbieden van financiële middelen evenwel geen optie voor de Vlaamse overheid vanwege het beperkte budget voor e-government. Men is er in Vlaanderen evenwel van overtuigd dat er actie moet ondernomen worden. Een bewijs daarvan is de Beleidsbrief E-government 2006 waarin de samenwerking met de lokale overheden als een *conditio sine qua non* voor de ontwikkeling van e-government werd vermeld. CORVE werd belast met de taak om in te staan voor de noodzakelijke afstemming met de VVSG, de VVP en de betrokken gemeenten en provincies (Bourgeois G., 2006a, blz. 22). In de loop van 2006 zou men tot een concreet actieplan willen komen over hoe men de sturing van het Vlaamse naar het lokale niveau wil aanpakken (Goethals P., 2006).

Een laatste partij waarmee men kan samenwerken is het Europese niveau. Europa vaardigt nagenoeg geen strenge richtlijnen uit, maar wel eerder morele verplichtingen voor de lidstaten. Strejcek en Theil (2002) zijn van mening dat Europa meer sturend moet optreden omdat er nu een gebrek aan coördinatie tussen de lidstaten is en niet alle landen even snel evolueren. Het kabinet van Minister Bourgeois verkiest echter de huidige meer gematigde aanpak van Europa (Goethals P., 2006). Minister Bourgeois wil wel dat Vlaanderen de nodige acties onderneemt om een antwoord te bieden op uitdagingen die op Europees niveau worden geformuleerd (Bourgeois G., 2004, blz. 17). Daarmee verwijst de Minister naar het eEurope-actieplan dat erop gericht is om uiterlijk in 2010 een positief effect te hebben op de productiviteit, de werkgelegenheid en de sociale cohesie in Europa (CEG, 2002, blz. 7). Daartoe heeft CORVE de opdracht om Vlaanderen te vertegenwoordigen in diverse Europese programma's, met als doel de Vlaamse belangen te verdedigen en internationale ontwikkelingen op het vlak van e-government nauwgezet op te volgen, zodat snelle reactie mogelijk is (Vlaamse Regering, 2005, blz. 9).

3.12. FACTOR 12: Behoud van de bestaande dienstverlening

3.12.1. Algemeen

E-government vormt een zeer belangrijke ontwikkeling die de efficiëntie van de dienstverlening door de overheid sterk kan bevorderen en kan zorgen voor een significante kostenbesparing, maar dit betekent niet dat men de bestaande dienstverlening volledig mag afschaffen. E-government is m.a.w. niet louter de informatisering van de bestaande dienstverlening, maar vormt eerder een aanvulling op wat reeds bestaat (Van Den Bossche L., 2003). Uit onderzoek is immers reeds gebleken dat bij de burgers de uitdrukkelijke wens bestaat dat er voldoende fysieke loketten blijven bestaan (Dialogic, 2001, blz. 24).

3.12.2. Vlaanderen

In Vlaanderen heeft men zeker niet de bedoeling om de bestaande dienstverlening aan de fysieke loketten af te schaffen. Ten bewijze daarvan kan verwezen worden naar een passage uit de Beleidsnota Bestuurszaken 2004-2009 waarin wordt gezegd dat de verbetering van de interne efficiëntie van de Vlaamse overheid ook duidelijk voelbaar zal zijn aan de fysieke loketten (Bourgeois G., 2004, blz. 15). Geert Mareels (2006) is er ook van overtuigd dat de *fysieke loketten moeten blijven bestaan*. Deze zullen in de toekomst zeker nuttig blijven voor complexere zaken, zoals de aanvraag van bouwen milieuvergunningen en de sociale problematiek. Ambtenaren zullen in de toekomst m.a.w. meer tijd kunnen spenderen aan persoonlijke contacten waarin problemen grondig aangepakt zullen worden.

Verder mag men het gegeven van de *digitale kloof* zeker niet uit het oog verliezen. Niettegenstaande uit recent onderzoek blijkt dat deze kloof in alle landen kleiner wordt (Economist Intelligence Unit, 2006, blz. 1), bestaat ze nog altijd en dit maakt meteen duidelijk dat de bestaande dienstverlening zeker niet mag afgeschaft worden. In die context staat men in de huidige legislatuur ook vrij sceptisch tegenover *e-democracy*, een trend die erop gericht is om de transparantie van het beleid te verhogen en de burger meer inspraak te geven door bijvoorbeeld online te stemmen (Janssen D. et al., 2003, blz. 33). Vanwege de digitale kloof zouden bepaalde groepen uit de maatschappij hieraan immers niet kunnen deelnemen. Bovendien is e-democracy een thema dat e-government overstijgt en daarom moet het gelanceerd worden vanuit het kabinet van de minister-president (Goethals P., 2006).

HOOFDSTUK 4: RESULTATEN EN AANBEVELINGEN

Uit de casestudy in het voorgaande hoofdstuk kunnen een aantal conclusies getrokken worden. Deze resultaten zullen aan de hand van een SWOT-analyse weergegeven worden. Om deze SWOT-analyse op te stellen zal de lijst van twaalf kritische succesfactoren voor e-government als checklist gebruikt worden. Het gebruik van de checklist wordt verduidelijkt in bijlage 4. Eerst zal er een overzicht gegeven worden van de sterke en zwakke punten van het e-governmentproject bij de Vlaamse overheid. Vervolgens zal ook de omgeving geanalyseerd worden om na te gaan welke de opportuniteiten en bedreigingen zijn op het vlak van e-government. Deze bespreking zal tenslotte de aanleiding vormen voor het formuleren van een aantal aanbevelingen met betrekking tot het e-governmentbeleid.

Figuur 3: SWOT-analyse van het e-governmentbeleid in Vlaanderen

<p style="text-align: center;"><u>Sterkten</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Technologie is beschikbaar➤ Vraaggerichte aanpak➤ Multichannelbenadering➤ Nadruk op integratie	<p style="text-align: center;"><u>Zwakten</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Te weinig financiële middelen➤ Personeelstekort
<p style="text-align: center;"><u>Opportuniteiten</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Publieke vraag naar betere dienstverlening➤ Samenwerkingsakkoord➤ Kostenbesparing➤ Politieke steun	<p style="text-align: center;"><u>Bedreigingen</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Beter Bestuurlijk Beleid➤ Strenge privacycommissie➤ Tegenstanders➤ Digitale kloof

4.1. **Sterkten en zwakten**

Dit eerste luik van de SWOT-analyse⁸ richt zich uitsluitend op de organisatie zelf. Het gaat dus over de invulling van het e-governmentbeleid bij de Vlaamse overheid (figuur 3).

Indien men op zoek gaat naar de *sterkten* van het e-governmentbeleid in Vlaanderen komt men onmiddellijk uit bij de beschikbare technologie en de veiligheid. Vlaanderen heeft zelf de nodige instrumenten ontwikkeld – o.a. ACM – om de veiligheid van e-government te garanderen. Bovendien

⁸ Bij de bespreking van de sterkten en de zwakten is het – net zoals dit het geval is bij de bespreking van de opportuniteiten en bedreigingen – niet de bedoeling dat alle elementen aan bod komen. Enkel de elementen die van cruciaal belang zijn, zullen worden besproken.

worden de digitale diensten op deze manier ook gepersonaliseerd en is er steeds ruimte voor bijsturing. Even belangrijk is de vraaggerichte aanpak, waarbij de overheid zich probeert te gedragen als een luisterende overheid om op die manier snel te kunnen inspelen op de behoeften van de burgers. De multichannelbenadering van de Vlaams Infolijn is een element dat deze vraaggerichte aanpak zeker ondersteunt en het zorgt bovendien voor een betere toegankelijkheid. Een laatste positief punt is vanzelfsprekend de nadruk op horizontale integratie. Dit komt tot uiting via zowel de coördinatie tussen de front- en backoffice, als via het MAGDA-project. Het Vlaamse e-governmentbeleid kent dus duidelijk enkele zeer sterke punten waaruit op geen enkele manier blijkt dat Vlaanderen momenteel nog een achterstand zou hebben op het vlak van e-government t.o.v. andere landen zoals België.

Wat betreft de zwakten zijn er twee elementen die onmiddellijk in het oog springen en die ook zeer nauw met elkaar verwant zijn. Ten eerste is het totale budget voor e-government in Vlaanderen veel te beperkt om e-government op een degelijke manier te ontwikkelen. Ten tweede is er veel te weinig personeel om de bestaande projecten op te volgen en bijgevolg ook om veel nieuwigheden te introduceren. Het feit dat men werkt met een private partner voor de ontwikkeling van nieuwe projecten houdt bovendien een groot risico in met het oog op de toekomst. Voor CORVE vormt deze situatie een grote belemmering voor haar mogelijkheden. Het mag duidelijk zijn dat meer geld én meer personeel noodzakelijk zijn én dat deze twee factoren ook samenhangen.

4.2. Opportuniteiten en bedreigingen

Het tweede deel van de SWOT-analyse concentreert zich op de externe omgeving van de organisatie. Daarbij worden alle externe variabelen en krachten geanalyseerd die een effect kunnen hebben op de strategische positie van de organisatie (De Smidt S. en Heene A., 2005, blz. 166).

Er zijn verscheidene opportunities die voor de Vlaamse overheid een kans bieden om haar doelstellingen op het vlak van e-government sneller te bereiken (figuur 3). Ten eerste is er van de burger uit een vraag naar betere dienstverlening en meer bepaald een vraag naar geïntegreerde dienstverlening. Vandaag vormt de dienstverlening soms nog een probleem, maar onder invloed van e-government zou alles veel vlotter kunnen verlopen. Indien de burger uitdrukkelijk vraagt om betere dienstverlening, zou dit voor de overheid een aanzet kunnen vormen om daar meer inspanningen voor te leveren. Het tweede element, namelijk het samenwerkingsakkoord tussen de verschillende overheidsniveaus, kan vele kansen bieden om tot verticale integratie te komen en om goede praktijken uit te wisselen. Bovendien zijn er nog veel mogelijkheden om tot een betere samenwerking met de lokale overheden te komen. Hier moet echter dringend werk van gemaakt worden. Natuurlijk biedt de introductie van digitale diensten in bepaalde overheidsdepartementen ook de mogelijkheid om drastische kostenbesparingen door te voeren. Tenslotte kan er ook gewezen worden op de rol van de politici. De houding van de politici kan zowel een opportuniteit als een bedreiging vormen en de klemtoon kan elke legislatuur anders gelegd worden. Voortgaande op de vele initiatieven die er in de huidige legislatuur worden genomen, mag men de houding van de politici momenteel zeker als een opportuniteit beschouwen.

Daarnaast zijn er ook meerdere *bedreigingen* voor e-government in Vlaanderen (figuur 3). Vooreerst is er een mogelijk conflict tussen het verticaal georiënteerde BBB en het horizontaal gerichte e-government. Aangezien BBB pas op 1 april 2006 echt is van start gegaan, is het nog niet duidelijk wat de gevolgen zullen zijn. Een tweede probleem vormt de privacycommissie, die de wetgeving zeer strikt interpreteert en op die manier een belemmering vormt voor de verdere ontwikkeling van e-government. Verder zijn er ook de tegenstanders van e-government. Deze zijn er zowel intern, de ambtenaren, als extern, de burgers. De voedingsbodem voor deze tegenstand is meestal een gebrek aan vertrouwen in e-government en in vele gevallen zelfs een gebrek aan vertrouwen in de overheid zelf. Bij vele mensen bestaat immers de angst dat de overheid big brother gaat spelen. Tenslotte speelt ook de demografische en sociale situatie een zeer belangrijke rol bij de ontwikkeling van e-government. Indien er niets gedaan wordt aan de digitale kloof, zal dit zware gevolgen hebben voor bepaalde groepen in onze samenleving.

4.3. Beleidsaanbevelingen

Het opstellen van een SWOT-analyse is pas zinvol wanneer ze aanleiding geeft tot een aantal concrete acties of op zijn minst enkele prioriteiten vastlegt die in de toekomst op beleidsvlak moeten behandeld worden. Uiteindelijk moet men op basis van de SWOT-analyse te weten komen welke maatregelen men binnen de organisatie moet nemen om tot betere resultaten te komen (De Smidt S. en Heene A., 2005, blz. 170). Het komt erop neer dat men verbanden moet leggen tussen de elementen in de SWOT-matrix. Op die manier kunnen de positieve elementen elkaar versterken en kan de invloed van de negatieve aspecten afgezwakt worden.

Hét grote probleem bij de Vlaamse overheid is ontegensprekelijk het gebrek aan middelen en dit probleem situeert zich zowel op het vlak van financiën als op het vlak van personeelsbezetting. Het is een problematiek die door alle betrokken partijen wordt gesignaleerd. Deze zwakte is echter zeer moeilijk weg te werken aangezien de Vlaamse overheid in haar mogelijkheden beperkt wordt door de niet-rooskleurige begrotingssituatie. Toch zijn er voor de Vlaamse overheid enkele beleidsopties.

Vooreerst zou men kunnen proberen om voortaan nog beter samen te werken met de andere overheidsniveaus. Dit zou men kunnen realiseren door onderling zoveel mogelijk best practices en technologieën uit te wisselen. Op die manier zou Vlaanderen gebruik kunnen maken van bestaande e-governmentprojecten, die reeds in een ver gevorderde ontwikkelingsfase zitten, en zou Vlaanderen zelf veel minder moeten investeren in research en development naar de ontwikkeling van nieuwe projecten toe. Deze samenwerking moet bovendien niet beperkt blijven tot de binnenlandse relaties. Indien mogelijk zou men ook gebruik moeten maken van de goede voorbeelden die men in de omliggende landen aantreft.

Ten tweede zou men ook meer promotie kunnen maken voor e-government. Momenteel vindt men het op beleidsvlak niet noodzakelijk om dergelijke promotionele acties op te zetten, maar persoonlijk ben ik van mening dat een ruime media-aandacht voor e-government kan zorgen voor een snellere opname van de digitale dienstverlening door de burger. Er bestaat immers een grote publieke vraag

naar betere dienstverlening, die dikwijls wordt veroorzaakt door het feit dat burgers een vrij negatief beeld hebben over de overheid en meerbepaald over de geleverde dienstverlening. Men zou van deze opportuniteit gebruik kunnen maken door meer naambekendheid te geven aan de reeds bestaande e-governmentdiensten en aan nieuwe projecten, waarbij men de burger ook op het hart drukt dat de overheid alles in het werk stelt om de veiligheid te garanderen. Politici zouden bijvoorbeeld kunnen zorgen voor een verdere sensibilisering bij de burgers en de ambtenaren door in de media nadruk te leggen op de mogelijkheden die er reeds bestaan op het vlak van e-government. Dit is vooral een kwestie van vertrouwen. Indien de burgers door bepaalde promotionele acties meer vertrouwen krijgen in de overheid, zullen ze ook meer gebruik gaan maken van de digitale diensten. Het grote voordeel is ook dat politici voldoende in de media verschijnen, zodat het voeren van dergelijke promotionele acties geen extra kosten met zich zou meebrengen.

Tenslotte moet de Vlaamse overheid zich niet langer vastpinnen op de korte termijn. Quick wins zijn belangrijk, maar men moet ook op lange termijn denken. In die context moet het mogelijk zijn om in bepaalde departementen – door een stijging van de efficiëntie ten gevolge van de introductie van e-governmentprojecten – in de toekomst tot verregaande kostenbesparingen te komen. Het vrijgekomen geld zou vervolgens kunnen aangewend worden om nieuwe projecten op te starten en e-government in Vlaanderen verder te ontwikkelen. De budgetten die men vandaag vrijmaakt, moet men daarom bekijken als een investering met het oog op de toekomst. Indien men vandaag meer inspanningen levert om de ICT-infrastructuur uit te breiden, zal men daar in de toekomst de positieve effecten van ervaren. E-readiness vormt in de hedendaagse wereld immers een belangrijke basis voor verdere economische ontwikkeling. Het komt er dus op aan om een link te leggen tussen de zwakten en de opportuniteiten van het e-governmentbeleid. In dat geval bestaat de mogelijkheid dat men de zwakten kan wegwerken.

Daarnaast moet men natuurlijk ook de bedreigingen proberen af te wenden. Dit kan men bereiken door de sterkten te benadrukken. Ten eerste moet men het probleem van de digitale kloof grondig aanpakken door nog meer de nadruk te leggen op het aanleren van e-vaardigheden, door de verdere ontwikkeling van de multichannelbenadering en door het organiseren van uitgebreide klantenbevragingen. Op die manier kan men immers een beter inzicht verwerven in de werkelijke behoeften van de burger en sluit men geen groepen uit. Indien de burger voelt dat de overheid echt luistert naar zijn of haar behoeften, zal dit bovendien zorgen voor minder tegenstand en twijfel ten aanzien van het e-governmentproject. Het komt er dus op neer dat men ook hier moet inspelen op het aspect vertrouwen.

De kwestie van het stroeve juridische kader vereist een grondig politiek en maatschappelijk debat. De politici moeten duidelijk aangeven dat een geïntegreerde aanpak van e-government de enige juiste weg is. Daartoe zijn er verdere aanpassingen in de wetgeving nodig en moet de rol van de privacy-commissie verduidelijkt worden zodat er geen maatschappelijk noodzakelijke veranderingen worden geblokkeerd. Op politiek vlak moet m.a.w. duidelijk afgesproken worden wat binnen de grenzen van de wettelijkheid valt. Het is ook belangrijk om een duidelijk beeld te verwerven van wat de burger als toelaatbaar beschouwt wanneer het gaat over privacy. Het is aan de politici om daar op in te spelen.

Een laatste element is BBB. Dit vormt volgens sommigen een bedreiging omdat het nog niet duidelijk is in welke richting alles zal evolueren. Maar zoals reeds werd aangehaald door Peter Goethals kan e-government ook een belangrijke ondersteuning bieden aan BBB. BBB zorgt dan wel voor een opdeling in een aantal duidelijk te onderscheiden departementen, maar door e-government – met zijn nadruk op integratie – verder te ontwikkelen kan men er voor zorgen dat deze departementen niet volledig los van elkaar gaan werken. E-government kan immers zorgen voor de nodige horizontale dwarsverbanden. Opnieuw rust hier echter een taak op de schouders van de politici. Voor de meeste ambtenaren is het immers nog onduidelijk wat het effect van BBB zal zijn. Politici zouden daarom moeten duidelijk maken dat e-government en BBB samengaan.

Men kan dus een drietal kernelementen onderscheiden met betrekking tot het toekomstig e-governmentbeleid in Vlaanderen. Ten eerste moet men proberen om de samenwerking met de andere overheidsniveaus nog verder uit te bouwen om op die manier tot kostenbesparingen te komen. Ten tweede moet er nog beter geluisterd worden naar de behoeften van de burgers, want zij zullen tenslotte gebruik moeten maken van de nieuwe digitale diensten. Ze moeten daarom vertrouwen hebben in e-government. Tenslotte rust er een zeer grote verantwoordelijkheid op de politici, die duidelijk moeten vastleggen waar men met e-government naar toe wil.

SAMENVATTING EN BESLUIT

E-government staat voor een streven naar optimalisatie van de dienstverlening door de overheid door gebruik te maken van ICT-middelen. Daarmee streeft men verscheidene doelstellingen na, zoals een grotere efficiëntie en een hogere effectiviteit. Andere streefdoelen zijn de creatie van toegevoegde waarde voor de gebruikers van de digitale diensten, het aanbieden van ondersteuning bij hervormingen en het bekomen van een betere samenwerking en integratie tussen verschillende overheidsinstanties en gebruikersgroepen.

Bij de ontwikkeling van e-government moet men aandacht hebben voor twee aspecten. Ten eerste moet er sprake zijn van een klantgericht ontwerp, waarbij men vooral oog heeft voor de verwachtingen van de gebruikers en de toegankelijkheid van de informatie. Een tweede element, dat minstens even belangrijk is, is de vereiste om een aantal organisatorische veranderingen door te voeren, zoals de ontwikkeling van een portaalsite op basis van het one stop shop model en een streven naar transparantie en veiligheid. Daartoe is het belangrijk dat men tot integratie te komt tussen zowel de organisatorische, technische, interne als externe elementen.

Op basis van de literatuurstudie kon een lijst van twaalf succesfactoren voor e-government afgeleid worden. Deze werden vervolgens getoetst aan de situatie in Vlaanderen. De keuze ging uit naar het Vlaamse e-governmentbeleid omdat daar de laatste jaren een stroomversnelling werd vastgesteld in de ontwikkeling van e-government met de bedoeling om de achterstand op België weg te werken. Daartoe werd er een duidelijke opsplitsing gemaakt tussen de front- en de backoffice door er twee onafhankelijke instanties voor op te richten, respectievelijk het Contactpunt Vlaamse Infolijn en de Coördinatiecel Vlaams E-government (CORVE).

Een eerste factor die werd bekeken, is de *toegankelijkheid* van de digitale diensten. Dit is belangrijk om de digitale kloof te vermijden. Daarvoor kan men twee maatregelen nemen, namelijk ten eerste het aanbieden van ICT-infrastructuur en ten tweede het aanleren van nieuwe vaardigheden. Op dit vlak is er een goede samenwerking terug te vinden tussen het Vlaamse en het federale niveau: het federale niveau richt zich op mensen die de PC niet kunnen betalen en Vlaanderen helpt hen die er niet mee kunnen werken. Ook op het vlak van *vereenvoudiging* wordt er goed werk geleverd via o.a. het MAGDA-project, maar toch zouden de diverse overheidssites nog veel beter op elkaar kunnen afgestemd worden. De *persoonlijkheid* en de *veiligheid* van de digitale diensten zijn twee andere factoren waarvoor de Vlaamse overheid ook goed presteert. Dit is vooral te danken aan het project access control management. Toch moet er een kanttekening gemaakt worden bij de zeer strenge privacycommissie, die een belemmering vormt voor de verdere ontwikkeling van e-government omdat ze alles in het werk stelt om de burger te beschermen.

In Vlaanderen wordt er geen *promotie* gemaakt rond e-government omdat men van mening is dat het volstaat wanneer de politici zorgen voor een sensibilisering bij nieuwe e-governmentprojecten. Er wordt wel werk gemaakt van *vraaggerichte dienstverlening* door de Vlaamse overheid te profileren als een luisterende overheid en door bevragingen uit te voeren. Men neemt echter een afwachtende houding aan t.o.v. proactieve dienstverlening. Ook de factor *monitoring* krijgt in Vlaanderen veel aandacht, getuige daarvan o.a. het opzetten van een ICT-monitor voor Vlaanderen. *Organisatorische veranderingen* en projecten gericht op integratie worden er eveneens doorgevoerd. Daarvoor kan er gewezen worden op het MAGDA-project, de opbouw van Vlaamse Integratie Projecten en de ontwikkeling van authentieke gegevensbronnen die moeten leiden tot een éénmalige gegevensinzameling door de Vlaamse overheid. Problemen zijn er echter bij de inconsistentie tussen het horizontaal gerichte e-government en het verticaal georiënteerde Beter Bestuurlijk Beleid (BBB) en bij de tegenstanders van e-government, die men zowel bij de ambtenaren als de burgers terugvindt.

Problemen zijn er ook bij de creatie van een *wettelijk kader*. Er zijn reeds enkele aanpassingen in de wetgeving doorgevoerd, maar het probleem is de privacycommissie, die door haar strikte interpretatie van de wetgeving een aantal maatschappelijk noodzakelijke verbeteringen tegenhoudt. Het grootste probleem is echter het gebrek aan *financiële middelen*, gecombineerd met een personeelstekort. De weinig rooskleurige begrotingssituatie laat immers niet toe om grote budgetten vrij te maken voor e-government en de werkdruk bij CORVE is veel te hoog om alle projecten goed op te volgen. De *samenwerking met andere bestuursniveaus* verloopt daarentegen heel wat beter, getuige daarvan de twee samenwerkingsakkoorden tussen de federale overheid, de gemeenschappen en de gewesten. Vooral over het tweede akkoord uit 2005 zijn de geluiden zeer positief. Een klein minpunt vormt de samenwerking met de lokale overheden, die moeilijk te organiseren is omdat het gaat om een grote en zeer diverse groep. Tenslotte kan er op gewezen worden dat men in Vlaanderen zeker de *bestaande dienstverlening wil behouden* en dat er, omwille van het probleem van de digitale kloof, nog geen plannen zijn om in Vlaanderen over te gaan naar e-democracy.

Indien men op basis van deze casestudy een SWOT-analyse opmaakt, kan men de volgende *sterkten* onderscheiden: de technologie, de vraaggerichte aanpak, de multichannelbenadering en de nadruk op integratie. Als *zwakten* moet er gewezen worden op het tekort aan financiële middelen en personeel. De *opportuniteiten* worden gevormd door de vraag naar betere dienstverlening, het samenwerkingsakkoord, de mogelijkheid tot kostenbesparing en de steun van de politici. Tenslotte zijn er enkele *bedreigingen* te onderscheiden, namelijk een mogelijk conflict met BBB, de strenge privacycommissie, de tegenstanders van e-government en de digitale kloof. Het is dus duidelijk dat men in Vlaanderen op beleidsvlak moet werk maken van verdere samenwerking met andere overheidsniveaus om op die manier tot kostenbesparingen te komen. Verder moet men nog meer aandacht hebben voor de behoeften van de burgers, zodat de burger vertrouwen krijgt in e-government. Tenslotte hebben de politici als belangrijkste taak om duidelijk te maken waar men met e-government naar toe wil.

De conclusie van deze bespreking is dat het e-governmentbeleid in Vlaanderen in de goede richting evolueert en de achterstand op België bijna volledig weggewerkt is. Toch zijn er op enkele terreinen nog verdere maatregelen noodzakelijk om de mogelijkheden van e-government ten volle te benutten.

LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

- ACCENTURE, 2004a, *E-government leadership: High performance, Maximum value, Executive summary*, 3 blz.
- ACCENTURE, 2004b, *E-government leadership: High performance, Maximum value, High performance in government*, The Government Executive Series, 112 blz.
- BELGIF, 2005, *De site van de Belgische overheid die in het teken staat van de interoperabiliteit in het kader van e-government en de informatiemaatschappij*, URL: <www.belgif.be>. (13/04/2006).
- BELGISCH STAATSBLAD (BS), 11/08/2001, *Ministerieel besluit van 27 juli 2001 tot oprichting van het Strategisch Digitaal Forum*.
- BOURGEOIS G., 2004, *Beleidsnota bestuurszaken 2004-2009*, Vlaams Parlement, Stuk 89, nr. 1, 46 blz.
- BOURGEOIS G., 2006a, *Beleidsbrief 2006: Wetsmatiging en e-government (Wetgevingskwaliteit, administratieve lastenverlaging en e-government als hefboomen voor vertrouwen en slagkracht)*, Vlaams Parlement, 24 blz.
- BOURGEOIS G., 2006b, *Vliegende start voor Vlaams e-government: Bourgeois legt basis voor éénmalige gegevensaangifte*, Persmededeling van Vlaams Minister van Bestuurszaken Geert Bourgeois, 2 blz.
- CHALMERS P.A., 2003, *The role of cognitive theory in human-computer interface*, Computers in Human Behaviour, Vol. 19, blz. 593-607.
- COENEN C., 2005, *Workshop i2010 for digital inclusion and participation*, Brussel, 9 blz.
- COMMISSIE VAN DE EUROPESE GEMEENSCHAPPEN (CEG), 2002, *eEurope 2005: Een informatiemaatschappij voor iedereen*, Mededeling van de Commissie aan de Raad, het Europees Parlement, het Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de Regio's, Brussel, 26 blz.
- COÖRDINATIECEL VLAAMS E-GOVERNMENT (CORVE), 2005a, *Strategische Projecten voor het Vlaams e-government*, 18 blz.
- COÖRDINATIECEL VLAAMS E-GOVERNMENT (CORVE), 2005b, *Missie en taken van de Coördinatiecel Vlaams E-government*, URL: <http://www3.vlaanderen.be/e-government/missie_corve.html>. (10/03/2006).
- COÖRDINATIECEL VLAAMS E-GOVERNMENT (CORVE), 2005c, *Access control management voor de Vlaamse overheid*, URL: <http://www3.vlaanderen.be/e-government/projecten_ACM.html>. (05/04/2006).
- COÖRDINATIECEL VLAAMS E-GOVERNMENT (CORVE), 2005d, *Maximale gegevensdeling tussen administraties (MAGDA) en het Vlaamse Integratie Platform (VIP)*, URL: <http://www3.vlaanderen.be/e-government/projecten_VIP.html>. (15/03/2006).
- COÖRDINATIECEL VLAAMS E-GOVERNMENT (CORVE), 2005e, *Overzicht van de wetgeving en regelgeving inzake e-government*, URL: <http://www3.vlaanderen.be/egovernment/regelgeving_wetgeving.html>. (15/03/2006).

- DE HAECK S., 2005, *Vlaams e-government terug van (nooit) weggeweest*, Internetjournalistiek.be, 28/02/2005.
- DE SMIDT S. en HEENE A., 2005, *Strategie en organisatie van publieke organisaties*, Uitgeverij Lannoo Campus, 312 blz.
- DE SOETE G., 2006, *E-government*, Ontwikkelingen in ICT, Universiteit Gent, 19 blz.
- DEVADOSS P.R., PAN S.L. en HUANG J.C., 2002, *Structurational analysis of e-government initiatives: A case study of SCO*, Decision Support Systems, Vol. 34, blz. 253-269.
- DORDRECHT, 2002, *Bestuurlijke vernieuwing: Handboek en subsidie proactieve dienstverlening*, Overheidsloket gemeente Dordrecht, Elektronische overheid, 2 blz.
- DIALOGIC, 2001, *E-government: De vraagkant aan bod, een inventarisatie van de wensen en verwachtingen van burgers over de elektronische overheid*, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Utrecht, 73 blz.
- DI MAIO A., 2001, *E-government: What are citizens really looking for?*, Gartner Research Group, 10 blz.
- DIMARSO, 2004, *Studie naar het internetgebruik bij de Vlaamse burger*, URL: <http://www3.vlaanderen.be/e-government/studies_EgovBevraging2.html>. (04/04/2006).
- DONZELLI P. en BRESCIANI P., 2003, *Goal-oriented requirements engineering: A case study in e-government*, Advanced Information Systems Engineering, Proceedings, Vol. 2681, blz. 601-616.
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2006, *The 2006 e-readiness rankings*, The Economist, 23 blz.
- EFL@NDERS, 2005, *Digitaal Actieplan Vlaanderen*, URL: <<http://www2.vlaanderen.be/ned/sites/media/flanders/informatiemaatschappij/DigitaalActieplanVlaanderen/digitaalactieplanvlaanderen.htm>>. (04/04/2006).
- FEDICT (FOD Informatie- en Communicatietechnologie), 2004, *Over e-government*, URL: <<http://www.belgium.be/eportal/index.jsp>>. (30/03/2006).
- FEDICT, 2006, *Internet voor iedereen*, URL: <http://www.belgium.be/eportal/application?pageid=indexPage&navId=38747&languageParameter=nl_BE>. (04/04/2006).
- FEDRA, 2006, *De Belgische e-government is de beste!*, jg. 6, nr. 1, blz. 31-32.
- FOLEY P., 2005, *The real benefits, beneficiaries and value of e-government*, Public Money and Management, Vol.1, blz. 4-6.
- FREDERICKX I., 2003, *Overheidssites gewikt en gewogen: Belgium, Vlaanderen en Wallonië*, Smart Business Strategies, 2 blz., URL: <<http://zdnet.be/print.cfm?id=27546>>. (10/03/2006).
- GARTNER RESEARCH GROUP, 2000, *Key issues in e-government strategy and management*, Research Notes, Key Issues.
- GIL-GARCIA J.R. en PARDO T.A., 2005, *E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations*, Government Information Quality, Vol. 22, blz. 187-216.
- GOETHALS P., Raadgever e-government op het Kabinet van de Vlaamse Minister voor Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme (Geert Bourgeois), Interview op 31/03/2006, Alhambragebouw, Brussel.

- HET LAATSTE NIEUWS (HLN), 21/02/2006, *MAGDA wisselt gegevens uit tussen de Vlaamse administraties*.
- HO A.T.-K., 2002, Reinventing local governments and the e-government initiative, *Public Administration Review*, Vol. 62, nr. 4, blz. 434-443.
- IBBT, 2005a, *Multigov: Multikanaalstrategie voor e-government*, 2 blz.
- IBBT, 2005b, *DashGov: E-government dashboard*, 2 blz.
- IBBT, 2005c, *MonIT: ICT-monitor voor Vlaanderen*, 2 blz.
- IBBT, 2006, *Wat is het IBBT?*, URL: <<http://www.ibbt.be/site/index.php?&L=0>>. (03/04/2006).
- JANSSEN D., KAMPEN J.K., ROTTHIER S. en UTSI S., 2002, *E-government in Vlaanderen: Een stand van zaken*, Steunpunt Beleidsrelevant onderzoek, Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen, 108 blz.
- JANSSEN D., KAMPEN J.K., ROTTHIER S. en SNIJKERS K., 2003, *Internationale trends op het vlak van e-government*, Steunpunt Beleidsrelevant onderzoek, Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen, 35 blz.
- KUNSTELJ M. en VINTAR M., 2004, *Evaluating the progress of e-government development: A critical analysis*, *Information Policy*, Vol. 9, blz. 131-148.
- LAWSON G., 1998, *Netstate: Creating Electronic Government*, Demos, 57 blz.
- LETERME Y., 2006, *Toespraak van Minister-President Yves Leterme*, Nieuwjaarsreceptie VOKA, 24/01/2006, 11 blz.
- LIU C. en ARNETT K.P., 2000, *Exploring the factors associated with web site success in the context of electronic commerce*, *Information and Management*, Vol. 38, blz. 23-33.
- MAREELS G., Projectleider CORVE, Interview op 23/03/2006, Boudewijngebouw, Brussel.
- MAURINO A. en FRATERNALI P., 2002, *Commercial tools for the development of personalized web applications : A survey*, *E-commerce and web technologies, Proceedings*, Vol. 2455, blz. 99-108.
- MINISTERIE VAN DE VLAAMSE GEMEENSCHAP (MVG), *Contactpunt Vlaamse Infolijn*, 2005, *De Vlaamse Infolijn: Jaarverslag 2004*, Drukkerij Poot, 95 blz.
- OECD, 2003, *The e-government imperative: Main findings*, Policy brief, 6 blz.
- PACIFIC COUNCIL ON INTERNATIONAL POLICY, 2002, *Roadmap for e-government in the developing world: 10 questions e-government leaders should ask themselves*, The Working Group on E-government in the Developing World, 30 blz.
- PALKOVITS S. en WIMMER M.A., 2003, *Processes in e-government: A holistic framework for modelling electronic public services*, *Electronic Government, Proceedings*, Vol. 2739, blz. 213-219.
- PELGRIMS C. en SNIJKERS K., 2005, *E-government and NPM reforms in Flanders: Match or conflict?*, Instituut voor de Overheid, KUL, Paper presented on The Ninth International Research Symposium on Public Management, Milan, 18 blz.
- POLARLAKE, 2005, *PolarLake e-government integration solution*, 2 blz., URL: <<http://www.polarlake.com/en/assets/datasheets/egov.pdf>>. (30/03/2006).

- QUICK S., 2003, *International e-government: Understanding citizens is key to increasing the uptake of e-government globally*, Brand Strategy, Vol. 1, blz. 29.
- RAES L., 2005, *E-governmentstrategie van de Vlaamse overheid*, Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement, Die Keure, jg. 10, nr. 4, blz. 11-20.
- RAMSAY J., 1997, *A factor analysis of user cognition and emotion*, Technical Notes CHI, blz. 22-27.
- ROBBEN F., 2001, *E-government: Het ruimer kader*, Kruispuntbank Sociale Zekerheid.
- ROBBEN F., 2005a, *E-government*, Kruispuntbank Sociale Zekerheid.
- ROBBEN F., 2005b, *Enkele uitdagingen inzake e-government voor de volgende jaren*, Kruispuntbank Sociale Zekerheid.
- ROBBEN F., 2005c, *Kritische succesfactoren voor de uitbouw van e-government*, Kruispuntbank Sociale Zekerheid.
- SAMENWERKINGSAKKOORD, 2001, *Samenwerkingsakkoord tussen de Federale Staat, de Vlaamse, de Franse en de Duitstalige Gemeenschap, het Vlaamse Gewest, het Waalse Gewest, het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest, de Vlaamse Gemeenschapscommissie, de Franse Gemeenschapscommissie en de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie betreffende de bouw en exploitatie van een gemeenschappelijk e-platform*, Belgisch Staatsblad (08/08/2001), 11 blz.
- SAMENWERKINGSAKKOORD, 2005, *Samenwerkingsakkoord tussen de Federale Staat, de Vlaamse, de Franse en de Duitstalige Gemeenschap, het Vlaamse Gewest, het Waalse Gewest, het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest, de Vlaamse Gemeenschapscommissie, de Franse Gemeenschapscommissie en de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie betreffende de principes voor een geïntegreerd e-government en de bouw, het gebruik en beheer van ontwikkelingen en diensten van een geïntegreerd e-government*, 13 blz.
- STEUNPUNT BELEIDSRELEVANT ONDERZOEK, Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (SBOV), 2005, *Nieuwsbrief* nr. 4, Die Keure, 4 blz.
- SHEPPARD S. en ROUFF C., 1994, in Marciniak J.J., 2002, *Encyclopedia of software engineering*, Vol. 2, New York, 2076 blz.
- STOLTZFUS K., 2004, *Motivations for implementing e-government: An investigation of the global phenomenon*, University of California, Santa Barbara, Department of Communication, 6 blz.
- STREJCEK G. en THEIL M., 2002, *Technology push, Legislation pull? E-government in the European Union*, Decision Support Systems, Vol. 34, blz. 305-313.
- TAN F.B. en TUNG L.L., 2003, *Exploring website evaluation criteria using the repertory grid technique: A web designers' perspective*, Proceedings of the Second Annual Workshop on HCI Research in MIS, Seattle, WA, blz. 65-69.
- TURNER T., 2004, *An introduction to integrated e-government, Future Challenges for e-government: Accountability in Cross-Tier E-government*, Australian Government Information Management Office (AGIMO), Discussion paper nr. 9, URL: <<http://www.agimo.gov.au/publications/2004/05>>. (30/03/2006).
- UN, 2005, *Guiding principles for successful e-government*, 3 blz.

- VANDENABEELE N., 2005a, *Toegankelijkheid overheidssites laat te wensen over: Zeven op tien websites gebuisd*, ZDnet, 1 blz., URL: <<http://zdnet.be/print.cfm?id=51225>>. (10/03/2006).
- VANDENABEELE N., 2005b, *Toegankelijkheid E-government: Praktisch, maar moeilijk te vinden, EU ziet toekomst in e-government*, ZDnet, 1 blz., URL: <<http://zdnet.be/print.cfm?id=42343>>. (10/03/2006).
- VAN DEN BOSSCHE L., 2003, *Toespraak elektronische identiteitskaart*, URL: <<http://www.belgium.be/eportal/index.jsp>>. (30/03/2006).
- VAN HAAGEN S., HOGENES E. en Put M., 2004, *E-government waarbij de burger centraal staat, Aandachtspunten voor het management bij de implementatie van gebruiksvriendelijke digitale gemeentediensten*, Erasmus Universiteit Rotterdam, 28 blz.
- VAN SEBROECK H., 2001, *E-gov: Naar een elektronische overheid in België*, Federaal Planbureau: Economische analyses en vooruitzichten, 98 blz.
- VANVELTHOVEN P., 2005, *Nationaal actieplan ter bestrijding van de digitale kloof: Internet voor iedereen*, 51 blz.
- VLAAMSE REGERING, 2005, *E-government – Werking, positionering en organisatie van de Coördinatiecél Vlaams E-government*, 10 blz.
- VLAAMS INSTITUUT VOOR WETENSCHAPPELIJK EN TECHNOLOGISCH ASPECTENONDERZOEK (VIWTA), 2005, *E-democratie voor Vlaanderen: Stand van zaken*, Vlaams Parlement, 82 blz.
- WIMMER M. en TRAUNMULLER R., 2000, *Trends in electronic government: Managing distributed knowledge*, Proceedings from the 11th International Workshop on Database and Expert Systems Applications, Springer, New York, blz. 340-345.
- WIMMER M. en VON BREDOW B., 2002, *A holistic approach for providing security solutions in e-government*, Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 10 blz.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: Interview met Geert Mareels

- **Wie?** Projectleider Coördinatiecel Vlaams E-government
- **Waar?** Boudewijngebouw, Boudewijnlaan 30, 1000 Brussel
- **Wanneer?** 24 maart 2006, tussen 16u en 17u
- **Opzet van het interview:** Het interview was opgesteld volgens de lijst van succesfactoren die in deze scriptie worden behandeld. Over deze factoren werden een aantal vragen gesteld.

Opmerking: De onderstaande vragen geven slechts een overzicht van de voornaamste vragen gedurende het interview.

INTRODUCTIEVRAAG

- Vlaanderen heeft op het vlak van e-government een achterstand op België. Waar ligt de oorzaak daarvan? Is men er te laat mee begonnen of zijn er andere redenen? Heeft men in het verleden niet te veel de nadruk gelegd op de frontoffice?

TOEGANKELIJKHEID VAN DE DIGITALE DIENSTEN

- Uit een enquête van Dimarso in 2004 bleek dat nog meer dan 30% van de Vlamingen geen toegang hebben tot het internet. Er is dus sprake van een omvangrijke digitale kloof. Worden er acties ondernomen om meer mensen toegang tot het internet te geven (bv. op openbare plaatsen, zoals bibliotheek en stadhuis)? Of vindt men een multichannelbenadering belangrijker?
- Worden er ook acties ondernomen om de computeranalfabeten te helpen?
- Ook ambtenaren zullen meer met de PC moeten werken door de invoering van e-government. Worden er aan hen ook opleidingen gegeven?

VEILIGHEID EN BESCHERMING VAN DE PRIVACY

- Veiligheid vormt één van de belangrijkste en waarschijnlijk ook duurste factoren van e-government. Zijn er nog problemen met de veiligheid van e-government in Vlaanderen? Waren er in het verleden problemen?
- Uit een enquête van Dimarso blijkt dat de burgers twijfels hebben bij de veiligheid van e-government. Worden er acties ondernomen om de burger te overtuigen van de veiligheid van de elektronische diensten? M.a.w. om ervoor te zorgen dat de burger vertrouwen krijgt in deze nieuwe vorm van dienstverlening?

PROMOTIE VAN E-GOVERNMENT

- In het jaarverslag van de Vlaamse Infolijn staat: "het sterk gepromoot gratis nummer". Uit een rondvraag blijkt dat er weinig mensen dat nummer kennen. Moet er niet meer promotie gemaakt worden?
- Volgens mij zijn er veel mensen nog niet op de hoogte van de mogelijkheden die er vandaag al zijn op het vlak van e-government (of ze kunnen de diensten niet vinden) en dat blijkt ook uit een enquête van Dimarso: 20% van de Vlamingen weet zelfs niet wat e-government is en de rest heeft er verschillende ideeën over (van het invullen van formulieren, raadplegen van informatie over de overheid, tot zelfs elektronische betalingen en een discussieforum). Moet er niet meer promotie gemaakt worden om de mensen erop te wijzen dat die diensten bestaan en om hen ertoe aan te zetten gebruik te maken van die digitale diensten? Zijn er daar reeds concrete plannen voor (tv, radio, geschreven pers,...)?

VRAAGGERICHTE DIENSTVERLENING

- Is er in Vlaanderen sprake van een intention-based benadering, een vraaggestuurde benadering (zoals in het samenwerkingsakkoord en de beleidsnota bestuurszaken staat)? Op welke manier gebeurt dat?
- Wat zijn de voornaamste wensen van de gebruikers op het vlak van e-government?
- De Vlaamse Infolijn is er om vragen te stellen, maar kan de burger ook ergens terecht met klachten over e-government diensten? Wordt er ook echt rekening gehouden met die klachten?

PERMANENTE MONITORING EN BIJSTURING

- Het is goed om een bepaalde strategie op te stellen, maar die moet ook regelmatig bijgestuurd worden. Bestaat er zoiets als een permanent controlesysteem voor het Vlaamse e-government? Wie controleert de vorderingen m.b.t. e-government? Gebeurt dit door CORVE?
- Zijn er dikwijls bijsturingen nodig (geweest)?

ORGANISATORISCHE VERANDERINGEN

- In de beleidsbrief e-government staat dat er nood is aan een breed politiek en ambtelijk draagvlak om tot geïntegreerde oplossingen te komen. Is er zo een draagvlak? Zijn ambtenaren bijvoorbeeld bereid om op een andere manier te gaan werken omwille van e-government?
- Welke organisatorische veranderingen of mentaliteitswijzigingen zijn er volgens u nog nodig binnen de Vlaamse overheid om tot betere integratie tussen de verschillende administraties te komen?
- Hoe verloopt volgens u de samenwerking met het kabinet van Minister Bourgeois? Zorgt het kabinet gewoon voor een engagement van wat ze gerealiseerd willen zien en wordt CORVE belast met de uitvoering van die strategie? Kan CORVE zelf voorstellen doen aan het kabinet of moet het gewoon uitvoeren wat opgedragen wordt? Moet er regelmatig verantwoording afgelegd worden over de vorderingen?
- In de literatuur zijn er een aantal tegenstellingen terug te vinden tussen Beter Bestuurlijk Beleid en e-government. Hebt u zelf problemen ervaren tussen BBB en e-government?

CREATIE VAN EEN WETTELIJK KADER

- In de beleidsnota bestuurszaken staat dat er prioritair moet gestreefd naar een betere afstemming tussen reguleringsmanagement en e-government. In het verleden is er bijvoorbeeld al een aanpassing van de wetgeving geweest om het gebruik van de elektronische handtekening toe te laten. Zijn er nog belangrijke aanpassingen noodzakelijk in de wetgeving? Welke? Waar schuilen er nog problemen?

VOLDOENDE FINANCIËLE MIDDELEN

- “De KT-planning is afhankelijk van de politieke ondersteuning en/of bijkomende mensen en middelen” (op slides CORVE). Is er een gebrek aan politieke ondersteuning? Vindt u dat het budget voor e-government volstaat? Persoonlijk vind ik dat er een grote kloof bestaat tussen het budget in Vlaanderen en enkele andere landen. Is er in Vlaanderen geen sprake van een stiefmoederlijke behandeling, waarbij gewoon een budget uitgetrokken wordt voor e-government om toch maar iets te doen, maar met weinig enthousiasme.
- VIP's: 6 van de 15 voorstellen werden in 2005 geselecteerd. Moeten er veel VIP's geweigerd worden vanwege een te klein budget? Of worden er projecten geweigerd om andere redenen?

SAMENWERKING MET ANDERE BESTUURSNIIVEAUS

- Hoe verloopt de samenwerking met andere overheidsniveaus? Worden de afspraken van het samenwerkingsakkoord opgevolgd? Zijn er partijen die dit niet doen?
- Op welke manier wordt er samengewerkt met lokale besturen (= een punt uit akkoord 2005)? In andere landen met gemeentelijke autonomie, waarbij de centrale overheid niet echt iets kan opleggen aan de lokale overheden, wordt er gewerkt met financiële stimuli om de gemeenten aan te zetten iets te doen op het vlak van e-government. Is dit in Vlaanderen ook het geval? Indien niet, is er dan geen risico op een grote diversiteit aan ontwikkelingen in de gemeenten?
- Als u Vlaanderen vergelijkt met de algemene vorderingen rond e-government op Europees vlak, waar kan u Vlaanderen dan ergens situeren? Is Vlaanderen dan een koploper of is er een achterstand t.o.v. het Europees gemiddelde? Op welk vlak is er een achterstand/ voorsprong?

BEHOUD VAN DE BESTAANDE DIENSTVERLENING

- In het model “hoe ver staan we met e-government?” zit Vlaanderen in fase 3 (transactie). De eindfase (fase 5: transformatie) bestaat erin dat *alle* interactie tussen burger en overheid en binnen de overheid elektronisch zou verlopen. Beschouwt u dit als een realistisch? Zullen veel mensen het sociaal contact met bijvoorbeeld de gemeente niet willen behouden? Zou men op die manier geen mensen uitsluiten (cfr. digitale kloof)?
- Zijn er in Vlaanderen plannen om e-government te gebruiken om tot e-democratie (= verhoging van de transparantie en de inspraak van de burger) te komen, iets wat in andere landen stilaan geprobeerd wordt?

BIJLAGE 2: Interview met Peter Goethals

- **Wie?** Raadgever e-government op het kabinet van Vlaams Minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme Geert Bourgeois
- **Waar?** Alhambragebouw, Emile Jacqmainlaan 20, 1000 Brussel
- **Wanneer?** 31 maart 2006, tussen 14u30 en 15u30
- **Opzet van het interview:** Het interview was opgesteld volgens de lijst van succesfactoren die in deze scriptie worden behandeld. Over deze factoren werden een aantal vragen gesteld.

Opmerking: De onderstaande vragen geven slechts een overzicht van de voornaamste vragen gedurende het interview.

INTRODUCTIEVRAAG

- Vlaanderen heeft op het vlak van e-government een achterstand op België. Waar ligt de oorzaak daarvan? Is men er gewoon te laat mee begonnen of zijn er andere redenen? Heeft men in het verleden niet te veel de nadruk gelegd op de frontoffice?

TOEGANKELIJKHEID VAN DE DIGITALE DIENSTEN

- Uit een enquête van Dimarso in 2004 bleek dat nog meer dan 30% van de Vlamingen geen toegang hebben tot het internet. Er is dus sprake van een omvangrijke digitale kloof. Vindt men vanuit de politiek dat er acties moeten ondernomen worden om meer mensen toegang tot het internet te geven (bv. op openbare plaatsen, zoals bibliotheek en stadhuis)? Of vindt men een multichannelbenadering belangrijker?

VEILIGHEID EN BESCHERMING VAN DE PRIVACY

- Veiligheid vormt één van de belangrijkste en waarschijnlijk ook duurste factoren van e-government. Zijn er nog problemen met de veiligheid van e-government in Vlaanderen? Waren er in het verleden problemen?
- Uit een enquête van Dimarso blijkt dat de burgers twijfels hebben bij de veiligheid van e-government. Worden er acties ondernomen om de burger te overtuigen van de veiligheid van de elektronische diensten? M.a.w. om ervoor te zorgen dat de burger vertrouwen krijgt in deze nieuwe vorm van dienstverlening?

PROMOTIE VAN E-GOVERNMENT

- In het jaarverslag van de Vlaamse Infolijn staat: “het sterk gepromoot gratis nummer”. Uit een rondvraag blijkt dat er weinig mensen dat nummer kennen. Moet er niet meer promotie gemaakt worden?
- Veel mensen zijn bovendien niet op de hoogte van de mogelijkheden die er vandaag al zijn op het vlak van e-government (of ze kunnen de diensten niet vinden) en dat blijkt ook uit een enquête van Dimarso: 20% van de Vlamingen weet zelfs niet wat e-government is en de rest heeft er verschillende ideeën over (van invullen van formulieren, raadplegen van informatie over de overheid, tot zelfs elektronische betalingen en een discussieforum). Moet er niet meer promotie gemaakt worden om de mensen erop te wijzen dat die diensten bestaan en om hen ertoe aan te zetten gebruik te maken van die digitale diensten? Zijn er daar reeds concrete plannen voor (tv, radio, geschreven pers,...)?

VRAAGGERICHTE DIENSTVERLENING

- Is er in Vlaanderen sprake van een intention-based benadering, een vraaggestuurde benadering (zoals in het samenwerkingsakkoord en de beleidsnota bestuurszaken staat)? Op welke manier gebeurt dat?
- Met nieuwe technologieën zou het mogelijk zijn dat de overheid proactief gaat handelen (bv. studietoelage: na inschrijving gaat overheid zelf na of je in aanmerking komt = een vorm van datamining). De vraag is of de bevolking dit wel zal willen (= gevoelig punt), want op die manier kan e-government veel aan de oppervlakte halen dat vroeger niet gekend was. Wat is het politieke standpunt daarover?

PERMANENTE MONITORING EN BIJSTURING

- Wie bepaalt de e-government strategie: CORVE of het kabinet? Wie stuurt er bij?
- Zijn er dikwijls bijsturingen nodig (geweest)?
- Het feit dat CORVE een dienst is met weinig sturingskracht, ziet u dat als een voordeel of een nadeel?

- CORVE hecht weinig geloof aan monitors. Hoe zit dat in de politiek? Is een goeie ranking niet belangrijker in de politiek om niet afgerekend te worden door de bevolking en om te tonen dat er iets gerealiseerd wordt met overheidsgeld? Gaan monitors niet voorbij aan de enige belangrijke vraag: komen we tegemoet aan de behoeften van de bevolking?

ORGANISATORISCHE VERANDERINGEN

- In de beleidsbrief e-government staat dat er nood is aan een breed politiek en ambtelijk draagvlak om tot geïntegreerde oplossingen te komen. Is er zo een draagvlak? Zijn ambtenaren bijvoorbeeld bereid om op een andere manier te gaan werken omwille van e-government? Op welke manier probeert de politiek e-government te ondersteunen?
- Welke organisatorische veranderingen of mentaliteitswijzigingen zijn er volgens u nog nodig binnen de Vlaamse overheid om tot betere integratie tussen de verschillende administraties te komen?
- Hoe verloopt volgens u de samenwerking met CORVE?
- In de literatuur zijn er een aantal tegenstellingen terug te vinden tussen Beter Bestuurlijk Beleid en e-government. Hebt u zelf problemen ervaren tussen BBB en e-government?

CREATIE VAN EEN WETTELIJK KADER

- In de beleidsnota bestuurszaken staat dat er prioritair moet gestreefd naar een betere afstemming tussen reguleringsmanagement en e-government. In het verleden is er bijvoorbeeld al een aanpassing van de wetgeving geweest om het gebruik van de elektronische handtekening toe te laten. Zijn er nog aanpassingen noodzakelijk? Welke? Waar schuilen er nog problemen?
- Vormt de strenge privacywetgeving geen probleem (goed voor privacy, maar beperking voor e-government)?

VOLDOENDE FINANCIËLE MIDDELEN

- “De KT-planning is afhankelijk van de politieke ondersteuning en/of bijkomende mensen en middelen” (op slides CORVE). Vindt u dat het budget voor e-government volstaat? Persoonlijk vind ik dat er een grote kloof bestaat tussen het budget in Vlaanderen en enkele andere landen. Is er in Vlaanderen geen sprake van een stiefmoederlijke behandeling, waarbij gewoon een budget uitgetrokken wordt voor e-government om toch maar iets te doen, maar met weinig enthousiasme.
- CORVE zegt: meer geld is altijd welkom, maar vooral meer mensen. Zijn daar plannen voor?

SAMENWERKING MET ANDERE BESTUURSNIIVEAUS

- Hoe verloopt de samenwerking met andere overheidsniveaus? Worden de afspraken van het samenwerkingsakkoord opgevolgd? Zijn er partijen die dit niet doen?
- Op welke manier wordt er samengewerkt met lokale besturen (= een punt uit akkoord 2005)? In andere landen met gemeentelijke autonomie, waarbij de centrale overheid niet echt iets kan opleggen aan de lokale overheden, wordt er gewerkt met financiële stimuli om de gemeenten aan te zetten iets te doen op het vlak van e-government. Is dit in Vlaanderen ook het geval? Indien niet, is er dan geen risico op een grote diversiteit aan ontwikkelingen in de gemeenten?
- Is er veel sturing van op het Europese niveau?

BEHOUD VAN DE BESTAANDE DIENSTVERLENING

- Zijn er in Vlaanderen plannen om e-government te gebruiken om tot e-democratie (= verhoging van de transparantie en de inspraak van de burger) te komen, iets wat in andere landen stilaan geprobeerd wordt?

BIJLAGE 3: Schriftelijke vragen voor de clusterbeheerders

- **Wie?** Per beleidsdomein werd binnen de Vlaamse overheid een verantwoordelijke, de zogenaamde clusterbeheerder, voor e-government aangeduid. In totaal werden er dertien personen gecontacteerd.
- **Hoe?** Een schriftelijke vragenlijst werd via mail verstuurd. Deze vragen worden lager vermeld.
- **Respons:** Door acht van de dertien clusterbeheerders werd geheel of gedeeltelijk geantwoord op de vragenlijst.

VRAGENLIJST

- Wat zijn momenteel de probleemgebieden i.v.m. e-government waarmee u binnen uw departement wordt geconfronteerd? Is er bij alle ambtenaren bijvoorbeeld voldoende bereidheid om volgens nieuwe methoden, die aangedreven zijn door e-government, te gaan werken? Willen velen het niet bij het oude houden? Wat is uw persoonlijke opinie daarover? Ziet u daarnaast nog andere problemen?
- Is er sprake van een gestructureerd en regelmatig overleg tussen de verschillende departementen of is het meer ieder voor zich, waarbij elk departement graag zelf wil scoren? Wat is m.a.w. uw indruk over de samenwerking tussen de verschillende departementen?
- Is er op het vlak van e-government een duidelijke sturing van bovenaf? Zijn m.a.w. de beleidsdoelstellingen duidelijk vooropgesteld? Is er een permanente monitoring en bijsturing van bovenaf? Wordt de controle door de Coördinatiecel Vlaams E-government uitgevoerd of spelen er ook andere instanties een rol?
- Beschikt u binnen uw departement over voldoende financiële middelen om binnen uw beleidsdomein bepaalde projecten te realiseren? Vormt het beschikbare budget m.a.w. een belemmering voor de verdere ontwikkeling van e-government?

BIJLAGE 4: Checklist voor SWOT-analyse

- **Opzet van de checklist:** De lijst van twaalf succesfactoren, die gehanteerd werden voor de casestudy rond e-government in Vlaanderen, wordt gebruikt om respectievelijk de sterkten en zwakten van én de opportuniteiten en bedreigingen voor het Vlaams e-governmentbeleid aan te duiden.
- **Methode:** In de onderstaande tabel worden de twaalf factoren weergegeven. Vervolgens wordt voor elk van deze factoren in de tabel aangeduid of deze een sterkte (S), zwakte (W), opportuniteit (O) of bedreiging (T) vormt. De beoordeling van deze factoren is gebaseerd op wat eerder in de casestudy werd vermeld en wordt verder verduidelijkt in de bespreking van de SWOT-analyse.

FACTOR	S	W	O	T
1. Toegankelijkheid van de digitale diensten	x			x
2. Vereenvoudiging	x			
3. Persoonlijkheid van de digitale diensten	x			
4. Veiligheid en bescherming van de privacy	x			x
5. Promotie van e-government			x	
6. Vraaggerichte dienstverlening	x			
7. Permanente monitoring en bijsturing	x			
8. Organisatorische veranderingen	x			x
9. Creatie van een wettelijk kader				x
10. Voldoende financiële middelen		x		
11. Samenwerking met andere bestuursniveaus			x	
12. Behoud van de bestaande dienstverlening				x