

**SMART
SOCIETY**

INHOUD

INLEIDING
COMMUNICEREN
LEREN
DIGITALE DEMOCRATIE
ACHTER DE SCHERMEN

INLEIDING

- 06 — **VOORWOORD**
Wim Schimmel
- 08 — **WIJ VORMEN ONZE INSTRUMENTEN EN ONZE INSTRUMENTEN VORMEN ONS**
Jeroen Hinfelaar, Hans Pronk
- 12 — **HOE VERANDERT DE OPKOMST VAN DE DIGITALE MENS DE WERELD**
Hennie Wesseling

COMMUNICEREN

- 20 — **IT'S THE COMMUNICATION, STUPID**
Frans van Dool, Hans Pronk, Erik van Zegveld
- 24 — **DIGITALE COMMUNICATIE LEVERT SCHAT AAN MANAGEMENTINFORMATIE**
Erik Gerritsen
- 28 — **ICT VOOR ZORGPROCES ÉN VOOR DE PATIËNT**
Boudewijn van der Gronden

LEREN

- 34 — **HET ONDERWIJS MOET ZICH OM DE LEERLING HEEN ORGANISEREN**
Guus Delen, Willem-Jan van Elk, Diana Hoogeveen, René Montenarie
- 38 — **DE DIGITALE MENS HEEFT EEN NIEUWE VORM VAN LEREN**
Wim Veen
- 42 — **LEREN IS VEEL MEER DAN VROEGER EEN SOCIALE ACTIVITEIT**
Willem-Jan van Elk, Jan-Paul van Staalduinen

DIGITALE DEMOCRATIE

- 48 — **HEEFT DE DIGITALE GENERATIE BEHOEFTE AAN MEER ZELFBESCHIKKING?**
Joost Beukers, Jeroen Hinfelaar, Arjan van Venrooy
- 52 — **VERBETERDE TUSSENTIJDSE AFSTEMMING**
Lex van den Ham
- 56 — **EEN ICT GEDREVEN VERANDERING HEEFT GELEID TOT EEN OUDERWETSE OPLOSSING**
Joost Beukers

ACHTER DE SCHERMEN

- 60 — **BEGRIPPENLIJST**
- 60 — **REDACTIONELE BIJDRAGE**
- 64 — **COLOFON**

A man wearing a black bicycle helmet, a bright pink t-shirt, black shorts, and cycling gloves is sitting on a black office chair at a wooden desk. He is leaning forward, looking at a computer monitor. In his right hand, he holds a toothbrush. To his left, a large hookah with a blue and silver body and a black hose sits on the floor. The desk has a computer monitor, keyboard, and mouse. Behind him is a wooden bookshelf filled with books. To the right of the bookshelf is a wooden ladder rack filled with DVD or Blu-ray cases. A potted plant is visible on the far right. A framed photograph of a couple is on the wall above the ladder rack. The floor is made of light-colored wood.

SMART MOBBING

TOT ZO, 2 MIN,
XIE JULLIE
BIJ DE BRUG!



WIM SCHIMMEL

BESTE LEZER,

Heeft u wel eens het RTL 5-programma 'Dat zal ze Leren' gezien?

Waarschijnlijk niet. In deze reality-serie wordt een groep hedendaagse tieners onderworpen aan een kostschoolregime uit de jaren vijftig: staan als de leraar binnenkomt, knietjes naar het bord en vooral niet praten.

Kortom, discipline en tucht in het kwadraat. Dit en andere programma's spelen in op een diepgeworteld verlangen in onze maatschappij om terug te keren naar de overzichtelijkheid en duidelijkheid van de naoorlogse jaren. Dat dit ook een tijd was van benepen moraal en materiele schaarste wordt daarbij gemakshalve over het hoofd gezien.

'De jaren vijftig staan namelijk symbool voor alles wat onze hedendaagse samenleving is kwijtgeraakt: saamhorigheid, geborgenheid, duidelijkheid. De technologische, en de daarmee gepaard gaande economische, ontwikkeling van de westerse maatschappij, heeft het individu bevrijd en stelt hem in staat zijn leven naar eigen inzicht vorm te geven.

Deze ontwikkeling is aan het eind van de vorige eeuw een nieuwe fase ingegaan: de komst van internet en mobiele telefoon heeft een samenleving gecreëerd waarin alles wat we willen 24 uur per dag 7 dagen per week bereikbaar is.

En het lijken vooral de jongeren die niet met deze nieuw verworven vrijheid kunnen omgaan. Geweld en onverdraagzaamheid vormen een maatschappelijk probleem. En teveel jongeren verlaten onze scholen zonder een geldig diploma en hebben daardoor weinig kansen voor werk en een succesvol bestaan. Allemaal naar de kostschool dan?

Voor een aantal van de grootste schuinsmarcheerders zal dit zeker een oplossing zijn, maar als remedie voor een maatschappelijk probleem slaat het de plank volkomen mis.

Met het bestrijden van deze randverschijnselen spoelen we dán het kind met het badwater weg. De overgrote meerderheid van de jongeren – en met hen ook vele volwassenen – zetten de verworven vrijheid en de technologische mogelijkheden juist in voor sociale interactie en groepsvorming.

In zekere zin is de geborgenheid van de jaren vijftig aan een renaissance op het internet bezig. Via MSN, Hyves, webcams en óók mobiele telefoons, staan digitale mensen in constant contact met elkaar. Ze delen gedachtes, verlangens en meningen.

Natuurlijk is het altijd lastig een proces op waarde te schatten, op het moment dat hij zich voltrekt. Maar ik hoop dat wij deze ontwikkeling de ruimte bieden. Volgens mij heeft de digitale mens onze samenleving veel te bieden.'

Wim Schimmel

Wim Schimmel
Directeur Verdonck, Klooster & Associates

WIJ VORMEN ONZE INSTRUMENTEN EN ONZE INSTRUMENTEN VORMEN ONS

Er is onder onze ogen een revolutie aan de gang. Deze revolutie is niet de kolonisatie van onze leefomgeving door ICT, alhoewel dit fenomeen hierin wel een rol speelt. De echte revolutie zit in ons doen en handelen, in de wijze waarop wij met elkaar omgaan en betekenis aan de wereld geven. Onze kinderen zijn de vaandel dragers van een generatie digitale mensen. Digitale mensen zijn individuen die zich met de verworvenheden van moderne communicatietechnologie een levensstijl hebben aangemeten die in fundamentele opzichten verschilt met die van niet-digitale mensen. Hierdoor botsten zij met de gewoontes, mechanismen en instituties van onze huidige maatschappij. In deze publicatie stellen wij de vraag hoe deze levensstijl eruit ziet. En hoe moeten overheid, maatschappij en bedrijfsleven met deze veranderingen omgaan? Hoe kunnen zij haar benutten? Dat laatste is in onze ogen een kans die we niet mogen laten liggen.


 JEROEN HINFELAAR

 HANS PRONK

'Eén van de opvallende aspecten van het huidige tijdsgewricht is de paradoxale werkelijkheid van enerzijds *we ain't seen nothing yet* en anderzijds *the future is already here, its just unevenly distributed*. De snelheid van technologische ontwikkeling is altijd groter dan het absorptievermogen van de mens. Wij vormen onze instrumenten en onze instrumenten vormen ons. Het kost tijd om nieuwe verworvenheden in onze levensstijl en maatschappij te incorporeren. Bovendien, soms willen wij oude zekerheden niet overboord zetten. Onze meest dierbare gebruiken en instituties, hebben we door de eeuwen heen bevochten. Die schatten geven we niet zomaar prijs. Eén type mens – een generatie – heeft met fundamentele verandering minder moeite: de jongere. Ongehinderd door de last van het verleden maakt hij onbekommerd van de vernieuwing gebruik.



De snelheid van technologische ontwikkeling is altijd groter dan het absorptievermogen van de mens

VAN SOFTWARE NAAR EVERYWARE

Ook nu hebben jongeren zich het eerst aangepast aan een fundamentele verandering in onze maatschappij: het overal aanwezig zijn van communicatietechnologie en de opkomst van de digitale mens. Software is *everyware* geworden. Het zijn de jongeren die niet anders hebben geleefd dan met moderne communicatietechnologie, die deze verandering op waarde schatten en haar benutten in alle facetten van hun levensstijl.

Niet dat elke volwassene een digibeet is, iemand die niet kan omgaan met mobiel, blog of internet. Er zijn grootouders die veel makkelijker hun weg vinden op de digitale snelweg dan hun eigen nageslacht. En wie kan in zijn werk nog zonder mobiel of PDA? Digitale mensen zijn overal.

Wat de jongste generatie echter bijzonder maakt, is dat de digitale mens hier alomtegenwoordig is. Hierdoor kristalliseert één aspect van de vernieuwing duidelijk uit: veranderingen in communicatie en sociale interactie. Deze veranderingen worden zichtbaar doordat een kritische gebruikersmassa is overschreden; communiceren doe je nu eenmaal niet alleen.

Via MSN, Hyves, mobieltjes en webcams staan jongeren in constant contact met elkaar. E-mail heeft voor deze generatie allang afgedaan. Met dit medium is het immers niet altijd mogelijk direct met iemand contact te leggen. En dat is nu juist wat ze willen: elke interactie moet direct, persoonlijk en interactief zijn.



Kinderen kunnen al zappend verschillende
tv-programma's tegelijk volgen
en
achteraf van alle een
coherente samenvatting geven.

ZAPPEN NIEUWE STIJL

Hoe fundamenteel deze veranderingen zijn, blijkt uit wetenschappelijk onderzoek dat aanwijzingen geeft dat de hersenstructuren van de jongeren fundamenteel zijn veranderd.

Wie denkt dat zijn kind niks doet omdat én zijn studieboeken openliggen, én MSN aanstaat én de mobiele telefoon overgaat, heeft het waarschijnlijk mis. Kinderen van nu zijn in staat betekenis te halen uit drie of vier parallelle en discontinue informatiestromen. Zij kunnen al zappend verschillende tv-programma's tegelijk volgen en achteraf van alle een coherente samenvatting geven.

Deze jongeren zijn dan ook een favoriet onderwerp voor wetenschappelijk onderzoek. Marc Prensky benoemde als een van de eersten deze ontwikkeling en noemde deze jongeren Digital Natives. Hiermee gaf hij aan dat voor deze kinderen ICT de gewoonste zaak van de wereld is. Het zou hun pas opvallen als de computer er niet is. De oudere generaties zijn slechts Digital Immigrants, mensen die zich aan de situatie hebben aangepast, maar oude gewoontes nooit helemaal overboord kunnen zetten.

SMART MOBS

Wat de digitale generatie interessant maakt voor een ICT- en organisatieadviesbureau en haar opdrachtgevers is het feit dat haar levensstijl impact heeft op de fysieke wereld. Jongeren ontdekken nieuwe en efficiëntere vormen van organiseren.

Zo ondervinden voetbalclubs op dit moment een leegloop. Niet omdat de jongere zoveel achter de computer zit dat hij geen tijd meer heeft om achter een knikker aan te rennen, maar omdat met een paar sms'jes of een oproep via MSN zo 22 man bij elkaar zijn gevonden om in het park een potje te ballen. Een ander voorbeeld van verandering treffen we aan in het onderwijs. In plaats van te leren door te lezen uit een boek of te zitten in een schoolbankje, ontwikkelen de jongeren hun kennis en vaardigheden door met elkaar over de stof te praten, te discussiëren en meningen uit te wisselen. Het label voor zo'n groepje samen lerende scholieren of de spontane voetballers in het park is een *smart mob*.



ADHOCRATIE

De vraag die wij in dit themaboek proberen te beantwoorden is of deze fenomenen te vertalen vallen naar de maatschappij als geheel. Kunnen overheden, bedrijven en non-profitorganisaties deze vormen van organisatie overnemen? Hebben zij daar baat bij? En wat zou er gebeuren als zij dit niet doen?

Wie deze vraag stelt en om zich heen kijkt, ziet dat de verworvenheden van de digitale generatie al langzaam tot alle geledingen van de maatschappij doordringen. *After all, the future is already here, it is just unevenly distributed.*

Het spontane-park-voetbalteam van het bedrijfsleven is Tofflers adhocratie. Dit is een benaming voor een klein en flexibel "projectteam" dat ondersteund door communicatietechnologie zonder hiërarchie en structuur en niet gehinderd door traditionele organisatiemuren haar werkzaamheden uitvoert.

Het groepje leerlingen dat door interactie betekenis geeft aan informatie doet in het klein wat Wikipedia in het groot doet. Deze internetencyclopedie komt tot stand doordat duizenden mensen hun kennis delen en samenbrengen tot zinvolle brokken betekenis.

En ja, elke ontwikkeling heeft zijn keerzijde. Groepen voetbalvandalen die gewapend met internet en mobiel zo snel en onverwacht een veldslag kunnen organiseren dat de politie altijd te laat is, zijn natuurlijk ook een *smart mob*.

KENNISECONOMIE

De antwoorden die wij in dit boekje geven, schetsen de ontwikkelingen die aan de gang zijn. Daarnaast trekken wij deze lijnen door naar de toekomst. Welk algemeen beeld of conclusie via deze exercitie uitkristalliseert?

Het beeld dat bij ons na het maken van dit themaboek is blijven hangen, is dat het model van de *smart mob* straks op de hele maatschappij van toepassing is. We gaan naar een samenleving toe waarin iedereen met iedereen verbonden is, relaties niet statisch maar fluide zijn en waarin traditionele structuren en verbanden niet meer nodig zijn om tot efficiënte organisatie te komen. Uiteindelijk zullen we idealiter allemaal één stel hersens zijn.

Wie deze ontwikkeling in het licht van onze transitie naar een kenniseconomie bekijkt, zal hierover positief gestemd zijn. Immers, de kracht en het innovatieve karakter van onze ideeën bepalen of wij in deze mondialiserende wereld succesvol zijn. Dan kunnen we maar beter alle kennis en kunde die in onze maatschappij voor handen is, voor dat doel benutten. Maar wij willen hier geenszins beweren dat dit de enige conclusie is die na het lezen van de diverse bijdragen te trekken valt. Schets vooral uw eigen toekomstbeeld!



Uiteindelijk zullen we
idealiter allemaal één stel hersens zijn

INLEIDING | CIO VAN TNT POST > HENNIE WESSELING

COMMUNICEREN

LEREN

DIGITALE DEMOCRATIE

ACHTER DE SCHERMEN

HOE VERANDERT DE OPKOMST VAN DE DIGITALE MENS DE WERELD?

ZIJN GENESIS IS VOLGENS HENNIE WESSELING, IN HET DAGELIJKS LEVEN CIO VAN TNT POST, VOORAL EEN VERHAAL VAN ONTINSTITUTIONALISERING EN PERSOONLIJK EMPOWERMENT. 'WE BEGINNEN DE CONTOUREN VAN EEN TECHNOLOGIEWEDLOOP TE ZIEN DIE DE RACE NAAR DE MAAN TOT EEN LACHERTJE MAAKT.'

'Zal de digitale mens uit de jaren dertig van deze eeuw, anders zijn dan zijn voorgangers? Mijn antwoord op die vraag is nee. In de kern zal de digitale mens zich daarvan niet onderscheiden. Hij zal namelijk precies dezelfde behoeftes koesteren die onze soort al eeuwen kenmerken: hij wil eten, slapen, een liefdevolle partner, ontroerd raken door mooie muziek, een goed gesprek met zijn vrienden, erkenning, macht: de hele Maslow-piramide en als het zou kunnen ook nog even iets meer.'

STRAKS IS
IEDEREEN

ZIJN EIGEN
ANP



Hiermee wil ik niet zeggen dat de digitale mens in geen enkel opzicht anders is dan bijvoorbeeld een yup uit de twintigste eeuw, een Victoriaanse Engelsman of een middeleeuwse lijfeigene. De moderne communicatietechniek verandert hem wel degelijk. Niet in de kern – de zojuist geschetste verlangens – maar des te meer in de wijze waarop wij ons gedragen en handelen. De manier waarop wij die behoeftes en verlangens in daden omzetten en onze wensen tot vervulling brengen.

NAAR PERSOONSGEBONDEN MEDIA

Deze veranderingen vallen kernachtig samen te vatten onder het begrip *individual empowerment*. Door dat de digitale mens zijn eigen televisiestation, radiozender en krant is én dus kan communiceren met al die andere digitale mensen, heeft hij de middelen in handen om zijn wijze van bestaan geheel naar eigen inzicht vorm te geven.

De opkomst van de digitale mens is dan ook het verhaal van het einde der instituties. Een ontmanteling die al veel langer aan de gang is en altijd is gedreven door ontwikkelingen in de media. Van de uitvinding van de boekdrukkunst, via het verschijnen van de eerste dagbladen, de uitvinding van de TV en de opkomst van de piratenzenders tot het huidige onbeperkte aanbod aan televisiekanalen en de schier oneindige hoeveelheid informatie op internet: langzaam zien we kennis – en dus macht – zich over de gehele samenleving verspreiden.

De essentiële stap in dit proces die we aan het eind van de twintigste eeuw hebben gezet, is de substitutie van locatiegebonden door persoonsgebonden media. Vroeger had een huis één telefoon, tegenwoordig heeft iedereen van jongs af aan een mobiel. Een telefoontoestel dat door de opkomst van draadloos internet niet alleen spraak maar ook beeld kan verzenden en ontvangen.

Dit betekent dat straks iedereen zijn eigen ANP is. Niet dat deze en andere instituties zullen verdwijnen, ze raken alleen hun monopolie op kennis en informatie kwijt en zullen net als ieder ander moeten strijden om de aandacht van die miljarden digitale mensen. Want die digitale mens wil wel degelijk nog steeds op de hoogte blijven van wat er in de wereld aan de hand is. Vergelijk het met het geloof: Nederland ontkerkt, maar het aantal mensen dat in een hogere macht gelooft, is nog even groot als vroeger.

PENSIONADO DIGITAALSTE ALLER MENSEN

Met het laten vallen van het getal miljarden zijn we meteen aangekomen op een andere interessante vraag: wie zullen zich allemaal digitale mensen mogen noemen? Wie nemen allemaal deel aan deze nieuwe samenleving? Ik denk de gehele Westerse wereld.

Daarmee bedoel ik ten eerste dat leeftijd in mijn ogen geen criterium is. Wist u dat de meeste netcursussen op dit moment in bejaardenhuizen worden gegeven?

Ik durf zelfs te stellen dat de pensionado van morgen de digitaalste aller mensen is. Gewapend met de nieuwste communicatietechnieken en zijn gestaag binnenstroomde pensioen bestelt hij vanuit zijn luie stoel alles wat zijn hartje begeert. Kenmerk van de nieuwe communicatietechnieken is immers dat mobiliteit niet meer een vereiste is om ze te gebruiken. We hoeven niet uit onze stoel op te staan om de telefoon op te nemen, of naar de kroeg te lopen om anderen te ontmoeten. Voor de oude van dage die niet meer over een perfecte gezondheid beschikt, is dit een geschenk uit de hemel.

NAAR PERSOONLIJKE ICT

Bij de Westerse maatschappij reken ik bovendien de landen die nu economisch sterk in opkomst zijn zoals China, India en Oost-Europa. Niet alleen danken deze landen hun opkomst aan de geboorte van het internet – opeens zijn zij voor vijf cent per minuut aangesloten op de kennis van de wereld – ook versnellen zij de verdere ontwikkeling. We beginnen namelijk de contouren van een technologiewedloop te zien die de race naar de maan tot een lachertje maakt. China en India willen hun eigen Google, Windows-werkstation en mobieltje.

Ik denk dat dit een goede zaak is. Ten eerste zal meer concurrentie de kwaliteit van de techniek alleen maar ten goede komen. De keuzevrijheid van de consument wordt vergroot en persoonlijke, precies op zijn wensen afgestemde technologie komt binnen handbereik. Dit zal de opkomst van de digitale mens alleen nog maar meer in een stroomversnelling brengen. Daarnaast is het een zegen als we niet meer van een handjevol, voornamelijk Amerikaanse technologieleveranciers afhankelijk zijn. Met de opkomst van de digitale mens neemt het belang van technologie in onze samenleving hand over hand toe. Dat betekent dat we nu erg veel macht in de handen van enkele multinationals leggen. De geschiedenis heeft geleerd dat elke macht kan worden misbruikt. Laten we daarvoor waken.

KAN DE NIET-DIGITALE WERELD AANHAKEN?

Maar naast deze digitale mensen zijn er natuurlijk nog drie miljard andere wereldburgers. En hier tekent zich wel degelijk steeds meer een digital divide af. Zo werd ik, toen ik vorig jaar in Bali op vakantie was, als een VIP behandeld omdat ik via internet had ingecheckt. In het digitale deel van de wereld is dat allang de gewoonste zaak van de wereld en kun je gewoon achterin de rij aansluiten.

En ik geloof niet dat het vanzelfsprekend is dat dit deel van de wereld, uiteindelijk ook bij de digitale beweging aanhaakt. Voorwaarde daarvoor is namelijk economische ontwikkeling. Het is immers de markt die deze verworvenheden verspreidt. De benodigde investeringen moeten worden terugverdiend. Toch dringt er ook tot deze samenlevingen genoeg informatie en verworvenheden van de digitale maatschappij door – ik kón immers wel via internet inchecken – om mensen in te laten zien dat ze achterblijven. Vraag is of dit genoeg is om ook in deze landen eenzelfde ontinstitutionalisering op gang te brengen of dat de 'buitengesloten' zich tegen de verworvenheden van ons systeem zullen keren. Dat dit laatste nu al een serieus probleem is, hoef ik niemand uit te leggen.

BEHOEFTE AAN INTERNATIONALE REGELGEVING

Het omgaan met deze tegenkrachten is niet de enige uitdaging waarvoor de digitale mens staat. Als al die "Westerse" wereldburgers met elkaar van gedachte gaan wisselen en handelen, neemt de concurrentie exponentieel toe en zullen bedrijven nog meer dan nu op zoek moeten gaan naar hun toegevoegde waarde. Bovendien krijgen al deze digitale mensen ook onderling hun conflicten. Twisten die in toenemende mate – ik heb mijn bestelling uit Amerika niet gekregen – grensoverschrijdend van karakter zullen zijn. Dat vraagt om internationaal gestandaardiseerde regelgeving. Vraag is of bestaande politieke instituties in staat zullen zijn die te creëren. En er zijn meer uitdagingen waarvoor het overheidsapparaat staat. **Al die digitale mensen zullen steeds sneller en makkelijker hun behoeftes formuleren, ook richting de overheid.** Kan deze een zo efficiënte delivery-organisatie inrichten dat zij aan al die verwachtingen kan voldoen? En hoe zit het met ons democratische bestel, is de digitale mens wel bereid vier jaar te wachten voordat hij een wijziging kan doorvoeren? Alleen de toekomst zal het leren. Ik denk dat het een heel interessante wordt.'

Dr. Hennie Wesseling is als CIO van TNT Post verantwoordelijk voor het informatie- en ICT-beleid van Nederlands grootste werkgever. Na het afronden van zijn studie natuurkunde kwam hij in 1980 bij de toenmalige PTT in dienst. Hij heeft de automatisering en verzelfstandiging van het postbedrijf vanuit diverse functies ondersteund. Computable koos hem in 2006 tot CIO van het jaar.



**HENNIE
WESSELING
CIO VAN
TNT POST**

A man with a mustache, wearing a dark blue patterned hospital gown, is sitting in a hospital bed. He is smiling and holding up his right hand, showing a bingo ball with the number 34 on his index finger. In front of him is a computer monitor with a microphone attached to it. To his right is a bingo cage filled with balls, and a tray with more bingo balls. In the background, there is a bouquet of flowers and a bottle of juice.

HET LEVEN GAAT DOOR

NR# B34! IK HERHAAL...

NR# B34! :)))

INLEIDING

COMMUNICEREN

LEREN

DIGITALE DEMOCRATIE

ACHTER DE SCHERMEN

PAGINA 20

Frans van den Dool, Hans Pronk & Erik van Zegveld,
hun visie over digitale communicatie

PAGINA 24

Erik Gerritsen
**bespreekt digitale communicatievormen
van Amsterdam**

PAGINA 28

Boudewijn van den Gronden,
visie op de menselijke factor in de zorg

SLIM FACILITEREN VAN COMMUNICATIE

'IT'S THE COMMUNICATION, STUPID'

ERIK VAN ZEGVELD: 'Er is een nieuwe fase aangebroken in de ontwikkeling van het wereldwijde web, Web 2.0 genoemd. De infrastructuur staat – er is genoeg bandbreedte – en informatie is overvloedig aanwezig. Nu deze twee randvoorwaarden zijn ingevuld, draait de ontwikkeling op het internet de laatste jaren om het binden van gebruikers door het bieden van interactieve communicatiemogelijkheden. We zien webapplicaties opkomen die groepen gebruikers helpen in het zenden, sorteren en filteren van informatie.'

HANS PRONK: 'Denk aan diensten als MSN, weblogs, Wiki's, Hyves of Google. Al deze diensten helpen internetgebruikers hun weg te vinden in een eindeloze informatiezee. De informatie op Wikipedia is niet uniek, het is echter wel zeer aannemelijk dat hij betrouwbaar is. Iedereen op aarde kan een eigen webpage hebben, maar alleen door een relatienetwerk als Hyves of MySpace vind je vrienden en bekenden daadwerkelijk.'

WISSELWERKING TECHNOLOGIE EN LEVENSTIJL

FRANS VAN DEN DOOL: 'Zie deze ontwikkeling echter niet als een louter technologische revolutie. De triomftocht gaat hand in hand met het volwassen worden van een generatie die van jongs af aan met de moderne techniek leeft en op een nieuwe manier communiceert. Altijd direct, persoonsgebonden en interactief.'

HANS PRONK: 'Jongeren gebruiken de genoemde diensten als middelen voor sociale organisatie. Niet alleen creëren de gebruikers hun eigen netwerken rond thema's die zij interessant vinden, ook wordt er in deze netwerken gezamenlijk betekenis gegeven aan zaken die de gebruikers bezig houden. De gevolgen daarvan merken we ook in de fysieke wereld. Zo hebben sportverenigingen moeite hun leden vast te houden. Met een paar sms'jes is het namelijk mogelijk zo 22 man te verzamelen om vanavond in het Vondelpark te ballen. En reclame heeft minder effect omdat gebruikersgroepen hun mening over een product zelf wel via internet vormen'



FRANS VAN DEN DOOL



HANS PRONK



ERIK VAN ZEGVELD

In de digitale maatschappij zit toegevoegde waarde niet in de content maar in het faciliteren van communicatie. Wat zijn de consequenties voor overheid en bedrijfsleven?

'Door dit soort bottom-up organisatie krijgt de overheid meer inzicht in de behoefte van haar burgers.'

ERIK VAN ZEGVELD: 'Hoe efficiënt deze vorm van organisatie is, bewijst het kortstondig populaire fenomeen van de *flash mob*. Een elkaar onbekende groep mensen verzamelt zich op een publieke plaats om op een afgesproken moment iets absurds te doen, zoals het houden van een kussengevecht. Dat was tien jaar geleden absoluut onmogelijk.'

TOEGEVOEGDE WAARDE NIET LANGER IN DE CONTENT

HANS PRONK: 'Essentieel is dat in deze nieuwe interneteconomie de toegevoegde waarde van de diensten niet in de content zit maar in het slim faciliteren van de communicatie. Dat is een wezenlijk onderscheid van de eerdere businessmodellen. Op het Web 2.0 zijn de gebruikers eigenaar van hun gesprekken, foto's, kennis, filmpjes, en dergelijke. De organisaties die op het web succesvol zijn, faciliteren slechts hun interactie. Dat is bijvoorbeeld het wezenlijke onderscheid tussen de digitale versie van de Encyclopedia Britannica en Wikipedia.'

Dat deze laatste veel vaker wordt bezocht, bewijst de superioriteit van dit businessmodel.'

FRANS VAN DEN DOOL: 'Een ander illustratief voorbeeld is de fotosite Flickr. Het enige wat deze dienst doet, is mensen de gelegenheid bieden foto's op het web te zetten en anderen de kans geven door middel van *blogging* en *tagging* commentaar te leveren op deze foto's. De essentie van de dienst is dit commentaar van andere gebruikers. Samen bepalen zij welke kiekjes mooi, leuk, grappig, spannend of interessant zijn.'

HANS PRONK: 'It's not the content, it's the communication, stupid.'

ERIK VAN ZEGVELD: 'Inderdaad. De schaarste zit hem niet in harde schijven of databases, maar in onze aandacht. Aandacht is het schaarse goed waarom de strijd op internet gaat.'

VAN ZENDEN NAAR INTERACTIE FACILITEREN

 **FRANS VAN DEN DOOL:** 'Bedrijven ondervinden de gevolgen van deze communicatierevolutie aan den lijve. Het oude zender-ontvangermodel heeft geen waarde meer. Consumenten ervaren reclame en brochures als hinderlijk en bepalen zelf wanneer zij welke informatie willen opzoeken. Voor een corporate website betekent dit bijvoorbeeld dat deze minder als reclame-instrument moet worden ingezet maar meer als middel om de interactie met klanten te faciliteren. Dus tools voor het oplossen van problemen en gebruikersplatforms.'

 **ERIK VAN ZEGVELD:** 'Bovendien wordt het door de toenemende transparantie steeds moeilijker eventueel falen te verhullen. Als op het web het beeld ontstaat dat een bepaald product niet voldoet, heb je je als bedrijf hierbij neer te leggen. Verzetten werkt averechts. "Dell" heeft deze les recentelijk nog geleerd. Nadat de klachten over batterijen lang waren genegeerd, moest het bedrijf uiteindelijk vier miljoen laptops terughalen om verdere imagoschade te voorkomen.'

ORGANISATIEMUREN VERDWIJNEN

 **HANS PRONK:** 'Deze toenemende transparantie en interactie maken bovendien de interne organisatiemuren overbodig. Waarom nog met vaste, hiërarchische organisatiestructuren werken als moderne technologie een veel flexibelere en efficiëntere organisatievorm mogelijk maakt? Laat medewerkers zich organiseren en wijs resources toe al naar gelang de aard van het probleem of de uitdaging. Vanwege de tijdige en "spontane" wijze van samenwerken wordt dit fenomeen ook wel adhoccratie genoemd.'

 **FRANS VAN DEN DOOL:** 'Deze organisatievorm is mogelijk omdat er geen barrières meer zijn bij het ontsluiten van kennis. Alle kennis en kunde die waar ook in het bedrijf aanwezig is, kan worden ingezet. Waarom zou je het ontwikkelen van een nieuw product binnen de R&D-afdeling houden als hiervoor ook elders in het bedrijf goede ideeën en kennis aanwezig zijn?'

 **ERIK VAN ZEGVELD:** 'Grote bedrijven als Hewlett-Packard en Cisco Systems werken daarom bijvoorbeeld sinds kort met zogenoemde *prediction markets*. Medewerkers kunnen fictieve aandelen kopen in nieuwe producten. Deze medewerkers kiezen ervoor hun geld te zetten op marktintroducties waarvan zij verwachten dat deze succesvol zijn. De voorspelkracht die van dit gokken uitgaat, is groot en een bron van managementinformatie.'

 **HANS PRONK:** 'Dergelijke aandelenmarkten worden overigens ook gebruikt voor het voorspellen van verkiezingsuitslagen. Hiermee blijken accuratere prognoses te worden gedaan dan met de traditionele opiniepeiling.'

 **FRANS VAN DEN DOOL:** 'Om bij het bedrijfsleven te blijven, als er inderdaad geen muren meer bestaan, waarom dan ook niet buiten de grenzen van de eigen organisatie denken? Eén van de nieuwste fenomenen in het Amerikaanse bedrijfsleven is het zogenoemde *crowdsourcen*. Hierbij worden groepen klanten intensief betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe producten.'

BURGER IS EIGENAAR OVERHEIDS-INFORMATIE

 **HANS PRONK:** 'Ook de overheid moet deze nieuwe vormen van communiceren omarmen. Anders verliest zij het contact met een hele generatie. Sterker nog, deze generatie zal, wél gebruikmakend van de organisatiekracht van het internet, zich tegen de in hun ogen traditionele staatsinstituties kunnen keren.'

 **FRANS VAN DEN DOOL:** 'Net als het bedrijfsleven moet de overheid de stap van push naar pull zetten. Niet ongepersonaliseerd informatie via massamedia naar de burger toezenden, maar ervoor zorgen dat die gegevens waaraan hij behoefte heeft, makkelijk te vinden zijn. Wat dit betreft is de Persoonlijke Internet Pagina (PIP), waaraan op dit moment hard wordt gewerkt, een goed initiatief.'

 **HANS PRONK:** 'Maar om echt de stap van push naar pull te zetten, moet er een cultuuromslag plaatsvinden. Nu stelt de overheid zich doorgaans op als informatie-eigenaar. Maar als de overheid het business-model van Web 2.0 omarmt – de toegevoegde waarde zit niet in de informatie maar in het faciliteren – zou zij inzien dat gegevens zoals die op de PIP van de burgers zelf zijn en de staat deze data alleen beheert. Dat zou een grote stap zijn naar een veel efficiëntere overheidsorganisatie.'

Aandacht

is het schaarse goed

waarom de strijd op internet gaat!

TOELEGGEN OP BESLISSINGEN NEMEN

 **FRANS VAN DEN DOOL:** 'Als die omslag eenmaal is gemaakt, worden namelijk interessante nieuwe organisatievormen mogelijk. Je zou bijvoorbeeld via de Wiki-methode een wetsvoorstel kunnen ontwikkelen. De burger heeft de kennis, iedereen mag bijdragen, de overheid faciliteert het proces maar treedt ook op als beheerder en scheidsrechter. Deze methode vangt dus niet het democratische besluitvormingsproces. Het blijft de volksvertegenwoordiging die politieke afwegingen maakt en belangen van diverse maatschappelijke groeperingen afweegt. Zo blijft het de overheid die bepaalt, alleen wordt bij het totstand-komingproces, het maken van het wetsvoorstel, gebruik gemaakt van de gratis kennis en kunde van de Nederlanders. Ik durf te wedden dat een hoop juristen en geïnformeerde leken hun steentje willen bijdragen.'

 **ERIK VAN ZEGVELD:** 'Bovendien krijgt de overheid zo meer inzicht in de behoefte van haar burgers. De overheid kan zich dan toeleggen op dat waar zij toegevoegde waarde heeft: op democratische leest geschoeide beslissingen nemen.'

 **HANS PRONK:** 'En er is nog veel informatie die de overheid ter beschikking aan de maatschappij kan stellen. Kijk bijvoorbeeld eens naar Den Haag waar sinds de plaatsing van fijnstofpalen – op een display wordt de verontreiniging grafisch weergegeven – de luchtkwaliteit een onderwerp van het maatschappelijk debat is. Maar er blijven nog enorme bergen van dit soort sensordata ongebruikt. Waarom worden de gegevens van de duizenden lussen in onze snelwegen niet gedeeld met routeplanners en navigatiesystemen? Wat zou er gebeuren als je de gegevens van weersatellieten ter beschikking stelt aan amateur-meteorologen? Ik denk dat het KNMI er een interessante concurrent bij zou hebben.'

OOK UITVOERING DRAAIT OM COMMUNICATIE

 **HANS PRONK:** 'Niet dat bij elke overheidsactiviteit de buitenwacht betrokken hoeft te worden. Zeker bij zaken waar niet alleen moet worden gedacht, maar ook fysiek moet worden uitgevoerd. Wat aan de andere kant niet wil zeggen dat de uitvoering niet verandert onder invloed van moderne communicatietechnieken. Wat de adhocratie is voor het bedrijfsleven, is de netwerkoverheid voor de non-profitsector. Veel problemen in de uitvoering vallen namelijk te herleiden tot slechte communicatie. De informatie is wel aanwezig maar wordt niet door de betrokken instanties gedeeld. Hierdoor werken deze langs elkaar heen. Kijk bijvoorbeeld maar eens naar de jeugdzorg en lees ook het rapport over de Schipholbrand.'

 **FRANS VAN DEN DOOL:** 'De potentie van deze netwerkoverheid hebben we al besproken in ons eerste themaboek "Uitvoering In Zicht". Ik wil hier daarom niet al te diep op deze materie ingaan. Wat ik wel wil zeggen is dat de essentie van dit verhaal ook op de creatie van de netwerkoverheid van toepassing is: de content is er, de generieke infrastructuur staat; nu moet alleen nog de communicatie worden ingeregeld. En ik denk dat we voor dat laatste in dit artikel een aantal waardevolle suggesties hebben gedaan.'

**DOOR
TRANSPARANTIE
WORDEN
GOEDE IDEEËN SNEL
OVERGENOMEN**

INLEIDING

COMMUNICEREN

AMSTERDAM > GEMEENTESECRETARIS > ERIK GERRITSEN

LEREN

DIGITALE DEMOCRATIE

'DIGITALE COMMUNICATIE LEVERT SCHAT AAN MANAGEMENT- INFORMATIE'

HOE SPEELT DE GEMEENTE AMSTERDAM IN OP DE
COMMUNICATIEBEHOEFTE VAN DE DIGITALE MENS?

VOLGENS GEMEENTESECRETARIS **ERIK GERRITSEN**
KUNNEN WE STRAKS BIJ ELK LOKET INFORMATIE
KRIJGEN VAN ALLE OVERHEDEN.

'De laatste jaren is de kwaliteit van dienstverlening in het bedrijfsleven in veel gevallen omhoog gegaan. De consument kan vanuit zijn luie stoel zaken regelen als betalingen of het volgen van een bestelling. Van de overheid verwacht hij dezelfde kwaliteit van dienstverlening, ook van de gemeente. Die zijn wij nu voor hem aan het realiseren.'

Aan het woord is Erik Gerritsen, gemeentesecretaris van Amsterdam. Voor hem is de digitale mens vooral een veeleisende klant. 'Ik herken het van mezelf. Of het nu de overheid of het bedrijfsleven betreft, ik wil niet meer van het kastje naar de muur worden gestuurd, ga er vanuit dat degene die ik spreek weet wat vorige keer met zijn collega is besproken en wil niet meer dan één keer dezelfde informatie geven.'

Dus kunnen Amsterdammers sinds kort voor al hun vragen terecht bij één telefonisch loket: 14 020. Via www.amsterdam.nl kan de burger bovendien op eigen houtje de antwoorden vinden op tweeduidend van de meest gestelde vragen. 'Dankzij het systeem Antwoord, zijn we vanaf nu zijn we vierentwintig uur per dag, zeven dagen per week bereikbaar.'

TOENEMENDE VRAAG

Wie denkt dat het afhandelen van het burgercontact via telefoon en website een bezuinigingsoperatie is, heeft het bij het verkeerde eind. **'Het gaat ons niet primair om kostenbesparing maar om het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening.'** Als dat laatste lukt, zal de vraag alleen maar toenemen. Als mensen weten dat ze goed worden geholpen, zullen ze veel eerder de telefoon pakken of naar onze website gaan.' Amsterdam wil bovendien geen enkele "klant" buitensluiten. Dus blijven ook de balies op het gemeentehuis en stadsdeelkantoren open. 'De overheid moet voor iedereen bereikbaar zijn ook voor mensen die thuis geen computer hebben staan, of die niet weten hoe je op het internet surft. Voorlopig maken we dus alleen extra kosten.'

Gerritsen verwacht wel dat de nieuwe digitale communicatievormen op lange termijn een besparing opleveren. Bekend is namelijk dat mensen na verloop van tijd steeds meer gebruik gaan maken van zelfhulpdiensten. Dat heeft in het verleden bijvoorbeeld de Informatie Beheer Groep ondervonden. Daar duurde het enkele jaren voordat de studenten hun vragen en administratieve handelingen grotendeels zelf via de site afhandelden.

'Eenzelfde fenomeen zien we nu bij de digitale dienstverlening die Amsterdam biedt. Zo kun je sinds kort gemakkelijk uittreksels uit het bevolkingsregister via onze website aanvragen. Van de 300.000 uittreksels die dit jaar zijn aangevraagd, verliepen er maar 2000 via de website.' Maar als dit soort diensten eenmaal gaat lopen, kan dat de gemeente een enorme kostenbesparing opleveren: 'Elke menselijke handeling die we uit onze processen halen, scheelt wat budget betreft meer dan een slok op een borrel.'

EVOLUTIONAIRE ONTWIKKELING

Opvallend is dat de voor deze nieuwe vormen van digitale communicatie benodigde standaarden niet tot stand zijn gekomen doordat zij van bovenaf zijn opgelegd. Binnenlandse Zaken is jarenlang tevergeefs bezig geweest met het authenticatiesysteem PKI (Public Key Infrastructure). Toen hebben een zestal uitvoeringsinstanties waaronder de Belastingdienst en het UWV de handen ineen geslagen en DigiD ontwikkeld.

Gerritsen: 'Ze stelden dat ze liever iets hadden dat goed genoeg werkt, dan iets dat zo veilig is dat de meest gevoelige overheidsinformatie ermee kan worden uitgewisseld maar dat technisch niet haalbaar is. Ik bedoel, niemand mag weten wat een officier van justitie in zijn rapport schrijft, maar hoe erg is het als Osama er achterkomt dat ik een nieuwe erker wil bouwen?'

Van deze manier van ontwikkelen verwacht Gerritsen veel. **'Door de transparantie in de maatschappij worden goede initiatieven snel overgenomen. Ons Antwoord wordt landelijk. Straks kan iedere Rotterdammer 14 010 bellen en elke Hagenees 14 070. Dat had je in dit polderland nooit topdown voor elkaar gekregen.'**

Een andere initiatief dat mogelijk landelijk gaat, is de Persoonlijke Internetpagina (PIP) die Amsterdam medio 2007 hoopt te lanceren. 'Daarvoor hebben we, in navolging van het succes van DigiD, de handen ineengeslagen met een aantal andere gemeenten en het ICTU. Niet dat we de enige zijn - er lopen meer initiatieven op dit gebied. Maar dat is het mooie van evolutionaire ontwikkeling: uiteindelijk zal het beste initiatief overleven.'

LOKETTENNETWERK

En waarom zou een burger eigenlijk een persoonlijke internetpagina moeten hebben bij de gemeente én bij de rijksoverheid? Is het niet veel handiger al die initiatieven ineen te schuiven?

'Ik denk dat het zeker die kant opgaat. Niet dat we alles gaan centraliseren en dat er straks één overheidsloket en -website is. Veel eerder zullen we al die verschillende initiatieven aan elkaar koppelen. Dan maakt het niet uit waar je binnenkomt, je wordt altijd met de juiste persoon of pagina doorverbonden.'

Die stap zal niet alleen worden gezet om het gebruikersgemak voor de burger te vergroten. 'Je ziet nu soms dat dingen nog dubbel worden gedaan. Dat bijvoorbeeld de gemeente en VROM informatie geven over de huurtoeslag. Als je de verschillende

loketten aan elkaar koppelt, hoeft dat niet meer. Ook dat zal een kostenbesparing opleveren.'

'De grenzen van die geïntegreerde dienstverlening hoeven wat Gerritsen betreft ook niet bij de overheid te liggen.' 'Wij krijgen bij de gemeente nog steeds veel vragen binnen over het Nuon. Dat was immers ooit een publieke organisatie. Waarom beantwoorden we voor deze energieleverancier niet die vragen? En zij vice versa voor ons?'

BURGERS WIJZEN OP HUN RECHTEN

Voordat het zover is, zal eerst een andere stap in het verbeteren van de dienstverlening worden gezet. In 2007 zal namelijk de frontoffice van de gemeente Amsterdam de beschikking krijgen over alle gegevens uit de basisregistraties.

'Als dan iemand belt, weten onze medewerkers meteen met wie ze te maken hebben. Daardoor kunnen zij die burger nog beter van dienst zijn. Het kan bijvoorbeeld zijn dat iemand recht heeft op zorgtoeslag maar daarvan geen gebruik maakt. Beschik je over de juiste gegevens dan komt de overheidshulp terecht bij de mensen die daar recht op hebben. Zo kun je als gemeente nog beter je publieke taak uitvoeren.'

Tot slot zal een digitaal vergunningenloket worden opgericht voor ondernemers. 'De politiek roept al jaren dat er minder vergunningen en regels moeten komen. Dat is een doodlopende weg. We leven in een complexe samenleving waarin complexe regelgeving nodig is. De ondernemer is er vooral bij gebaat als hij op één formulier in één keer de benodigde gegevens voor alle vergunningen kan invullen en als hij bij één ambtenaar terecht kan voor het afhandelen van al zijn aanvragen. Daarom gaan wij bij dit vergunningenloket werken met accountmanagement.'

LIEVER GEEN OMKIJKEN

En hoe zit het eigenlijk met de transparantie? Is het niet ook de roep om meer openheid die ervoor zorgt dat dit soort initiatieven van de grond komen? 'Service is wat anders dan openheid, volgens mij is de burger vooral in dat eerste geïnteresseerd. Initiatieven om hem meer bij het openbaar bestuur te betrekken zijn niet echt succesvol. De digitale burgerfora die we hebben opgericht om Amsterdammers met ons mee te laten denken, worden nauwelijks gebruikt. De burger eist dat wij onze zaken op orde hebben, maar heeft er aan de andere kant blijkbaar liever geen omkijken naar.'

De transparantie die door initiatieven als Antwoord tot stand komt, werkt andersom. **'Door digitale communicatie met burgers komt een schat aan managementinformatie vrij.'** Als over een onderwerp veel vragen binnenkomen, weet je dat dit onder de bevolking leeft. Met één druk op de knop valt te zien over welke diensten de meeste klachten binnenkomen. Dat gaat druk geven op de backoffice. Als straks de frontoffice staat, is het onder handen nemen daarvan de volgende stap om de kwaliteit van het gemeentelijk apparaat te verbeteren.'

Erik Gerritsen is gemeentesecretaris van Amsterdam. Nadat hij op 24-jarige leeftijd als beleidsmedewerker begon bij het ministerie van Financiën, maakte hij als snel carrière. Hij bekleedde verschillende functies bij de ministeries van Financiën en Buitenlandse Zaken alvorens als gemeentesecretaris in Amsterdam aan de slag te gaan. In deze hoedanigheid heeft hij leiding gegeven aan verschillende ICT-gerelateerde vernieuwingstrategieën.





BOUDEWIJN VAN DER GRONDEN

ICT VOOR ZORGPROCES ÉN VOOR DE PATIËNT

Even voorstellen ...

Boudewijn van der Gronden is verantwoordelijk voor de gezondheidszorgsector. Hij adviseert opdrachtgevers onder meer over vraagstukken rond samenwerking, innovatie, professionalisering en ondernemerschap. Het centraal stellen van het patiëntenbelang is in zijn ogen de volgende stap die de sector moet zetten. Boudewijn studeerde geneeskunde aan de Rijksuniversiteit Utrecht en bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Vanuit diverse advies- en (interim-) managementfuncties is hij betrokken bij veranderingen in de zorg. Hij leidde een onderzoek naar patiëntveiligheid en was werkzaam in twee ziekenhuizen als manager patiëntenzorg.

'Wanneer wij nadenken over de inrichting en de toekomst van de gezondheidszorg, vragen wij vaak de patiënt als laatste om zijn mening. Terwijl juist de menselijke factor in de gezondheidszorg zo belangrijk is. Mensen genezen beter en lijden minder, wanneer zij tijdens een ziekenhuisverblijf zoveel als mogelijk onderdeel blijven uitmaken van hun vertrouwde sociale context. Een scholier die na een auto-ongeluk in het ziekenhuis belandt, kan niet zonder intensief contact met vriendjes en familie.

Wanneer één van de partners uit een ouder echtpaar, door bijvoorbeeld een val van een van de echtelieden, tijdelijk in een verzorgingshuis belandt, loopt de gezondheid van beiden gevaar. Voor weinig mensen zal deze positieve correlatie tussen sociale participatie en snelle genezing een verrassing zijn. Per slot van rekening zijn wij mensen geen kluisenaars. Wij ontleen een groot deel van de betekenis van ons bestaan aan onze sociale context: de mensen waarmee wij omgaan en die ons dierbaar zijn.

Die interactie stimuleert mensen, haalt het beste in hen boven. Om deze reden hebben ziekenhuizen bezoeken en sturen zij patiënten het liefst zo gauw mogelijk –onder begeleiding van thuiszorg waar noodzakelijk – naar huis. Al zullen wij niet ontkennen dat hierbij ook het kostenaspect een belangrijke rol speelt. Er worden indrukwekkende resultaten geboekt met "Joint Care" programma's. Een patiënt die een nieuwe heup of knie nodig heeft, ondergaat deze ingreep tezamen met een aantal lotgenoten. Hierdoor stijgt de kwaliteit significant. Het gaat mensen gewoon beter wanneer hun rechterhersen helft wordt gekoesterd; wanneer zij sociaal in verbinding staan. Ook tijdens genezing en zorg. Juist dan komt het erop aan.'

SCHOLIEREN GEVEN HET VOORBEELD

'Op de keper beschouwd moeten wij vaststellen dat wij ICT in de zorg bovenal een voorname rol toedichten bij het verbeteren van de ondersteunende processen en het streven naar grotere efficiëntie. Het Elektronisch Patiëntendossier (EPD), het afsprakenstelsel en de interne communicatie zijn maar enkele van de voorbeelden van door ICT gefaciliteerde procesverbeteringen. Het is nog niet lang geleden dat zorginstellingen rommelige kamers hadden vol saaie beige mappen en medewerkers die ze opzochten en verplaatsten. Sterker nog: er zijn nog steeds instellingen met dergelijke dure afdelingen. Iedereen begrijpt dat ICT hier een nuttige rol kan spelen. Hier is de linkerhersen helft aan het werk, het domein van de ratio en de analytische logica.

Maar de laatste jaren is ICT aan een opmars in onze rechterhersen helft bezig. De nieuwste communicatietechnieken zijn immers middelen voor sociale interactie en gezamenlijke betekenisgeving. Basisscholieren, brugpiepers en in hun kielzog vele studenten, hardwerkende veertigers en zelfs oude van dagen staan via mobieltjes, sms, MSN, mms, e-mail, Hyves, blogs, UMTS en webcams constant in verbinding met elkaar.

Verbonden zijn met je sociale context is hierdoor niet langer locatieafhankelijk. Tijdens een vakantie in het buitenland gaat alle communicatie tussen scholieren gewoon door. Een internetcafé in Parijs is zo gevonden. Veel vakantiehuizen hebben inmiddels standaard ADSL of WiFi. Hierdoor weet de hele klas medio augustus hoe het die dag gaat met het gebroken been van een klasgenoot. En het roddelen gaat ook gewoon door.'

EEN WEBCAM NAAST HET ZIEKENHUISBED

'Waarom bouwen wij dan nog steeds ziekenhuizen die wel internetfaciliteiten hebben voor medewerkers en snelle kabelverbindingen voor het EPD, maar nog niet standaard de mogelijkheden om patiënten sociaal te verbinden? Bij een ziekenhuisopname wordt wel gevraagd of je een tv-aansluiting wilt of een telefoon. Meer is er doorgaans niet. Het mobieltje moet vaak zelfs worden uitgeschakeld. Enkele instellingen hebben contracten met derden gesloten. Zo hebben sommige nierdialysecentra internetvoorzieningen voor patiënten. Een voorbeeld van hoe het ook kan is het initiatief "hotlinetohome.nl" in Weert. Via webcams, laptops en internet worden echtelieden op leeftijd waarvan er één in het ziekenhuis ligt, met elkaar verbonden. Een netwerk van vrijwilligers staat de oude van dagen terzijde. Zij zijn immers niet allen *silver surfers*. Maar het zijn uitzonderingen, de mogelijkheden worden nog niet overal voldoende benut. De reden? Dit soort initiatieven komt nu eenmaal niet moeiteloos en als vanzelf in zorginstellingen van de grond. Wij denken bij de inrichting van de zorgprocessen niet van nature als eerste aan de patiënt. Wordt misschien al onze aandacht opgeslokt door de hoog-complexe zorgomgeving? Is onze focus misschien teveel op kosten en efficiëntie komen te liggen? Zijn wij wellicht doorgeschooten in onze jacht naar control? Zijn wij de patiënt te veel gaan zien als een object voor ons handelen?

Om de patiënt echt centraal te zetten is in ieder geval een cultuuromslag noodzakelijk. Dat gaat verder dan patiënten aansluiten op ICT infrastructuur, alhoewel het een goed begin is. Het resultaat van deze nieuwe manier van denken is kwaliteitsverbetering en een geweldige impuls voor innovatie in de zorg. Innovatie die overigens niet alleen uit ideële overwegingen hoeft plaats te vinden. Er liggen op dit terrein opwindende kansen voor het grijpen. Besparingskansen voor zorginstellingen, schadelastkansen voor ziektekostenverzekeraars, klantbindingskansen voor leveranciers van internet- en mobiele diensten en promotiekansen voor bedrijven. Oh ja, en natuurlijk ook kwaliteitskansen voor patiënten. Hè, doe ik het weer. Noem ik de patiënt weer als laatste ...'

Michael
Cuno

**PERSOONLIJKE
KIJK OP
DE WERELD**

....DAT HEB IK GE...
GEGOOOGLED!



zelfstandig werk

INLEIDING

COMMUNICEREN

LEREN

DIGITALE DEMOCRATIE

ACHTER DE SCHERMEN

PAGINA 34

Guus Delen, Willen-Jan van Elk, Diana Hoogeveen & René Montenarie,
geven visie over de inzet van ICT in het onderwijs

PAGINA 39

Wim Veen
beantwoordt 7 vragen over
interactie en community-
vorming in het onderwijs

PAGINA 42

Willem-Jan van Elk, Jan-Paul van Staalduinen
gingen op zoek naar de redenen dat
volwassenenonderwijs voorop loopt op het
gebied van 'leven lang leren'

ONDERWIJS OP MAAT IS DE TOEKOMST

‘HET ONDERWIJS MOET ZICH OM DE LEERLING HEEN ORGANISEREN’

 **DIANA HOOGEVEEN:** ‘Als ergens de opkomst van de digitale mens al is doorgedrongen, is het in het onderwijs. Niet verbazingwekkend; de digitale generatie, bevolkt inmiddels massaal de collegebanken van de universiteiten. De meeste onderwijsinstellingen werken dan ook al met digitale leeromgevingen. Lerenden kunnen hierop lesstof vinden, samen aan projecten werken en vragen aan hun docenten stellen.’

 **RENÉ MONTENARIE:** ‘Dat is een goed begin, maar we zijn er nog lang niet. De leef- en leerstijl van de huidige generatie scholieren en studenten is dermate met moderne communicatietechnieken vervlochten dat het onderwijs hierin niet kan achterblijven. De toekomst is aan onderwijs op maat. Lerenden stellen hun onderwijscarrière à la carte samen, nemen deel aan leercommunities op het internet en worden bij het studeren gecoacht en terzijde gestaan door docenten.’

 **WILLEM-JAN VAN ELK:** ‘Het onderwijs moet zich om de leerling heen organiseren. Die lerende staat met zijn leervraag centraal. Het onderwijs ondersteunt zijn ontwikkeling zonder dat de lerende wordt gehinderd door traditionele organisatievormen.

In plaats van hem bijvoorbeeld in een havo-keurslijf te dwingen, haalt de student een havo-diploma Duits, een vwo-diploma wiskunde, en een vmbo-diploma muziek. Voor al zijn talenten krijgt hij onderwijs op maat. Dus waarom niet ook alvast een paar propedeusevakken Industrieel Ontwerpen gehaald?’

DE KENNISECONOMIE VRÁÁGT OM ONDERWIJS OP MAAT

 **RENÉ MONTENARIE:** ‘Maatwerk betekent ook dat lerenden tegelijkertijd aan verschillende onderwijsinstellingen opleidingen kunnen volgen, cursussen geen vaste startdata meer zullen hebben, en de vaste schoolvakantieperiode in veel gevallen verdwijnt. Zo wordt een leven lang leren realiteit. Een noodzakelijke ontwikkeling; efficiëntere allocatie van het onderwijsaanbod – en dus van vaardigheden en kennis – is nodig om te overleven in een mondiale kenniseconomie. De beroepsbevolking moet over de juiste vaardigheden en kennis beschikken op dat moment dat zij die nodig heeft. De kenniseconomie vraagt om onderwijs op maat.’

De inzet van ICT maakt
onderwijs op maat mogelijk.

Dat ideaal is echter alleen mogelijk als die inzet
hand in hand gaat met organisatieverandering.

Gratis schoolboeken zijn een rem op de
verdere innovatie van leermiddelen



 **GUUS DELEN**



 **WILLEM-JAN VAN ELK**



 **DIANA HOOGEVEEN**



 **RENÉ MONTENARIE**

 **WILLEM-JAN VAN ELK:** ‘Vraag blijft natuurlijk wel hoe je bij dit onderwijs op maat, een bepaald kwaliteitsniveau garandeert. Aan de ene kant wil je lerenden de ruimte bieden om hun passies te ontwikkelen, aan de andere kant wil je als maatschappij dat burgers over basisvaardigheden als schrijven, Engels en geschiedkundige kennis beschikken. Een aantal competenties zal iedereen dan ook moeten ontwikkelen.’

 **GUUS DELEN:** ‘Ik maak me niet zo zeer zorgen of lerenden basisvaardigheden en -kennis opdoen, maar of ze zich ook specialiseren in die richtingen die de arbeidsmarkt het hardst nodig heeft. Neem ons eigen vak: ICT. De opleidingen trekken steeds minder studenten omdat die bang zijn “toch te worden ge-outsourced”. Terwijl er een nijpend en blijvend tekort is aan hoogopgeleide ICT’ers die organisatorische vraagstukken naar ICT-oplossingen kunnen vertalen. De oplossing daarvoor is niet het inrichten van een standaard vakkenpakket, maar het beter inzichtelijk maken dat die behoefte in de arbeidsmarkt bestaat.’

ICT ALS NOODZAKELIJK HULPMIDDEL

 **WILLEM-JAN VAN ELK:** ‘Het gewenste massamaatwerk is niet mogelijk zonder de juiste inzet van ICT. Er zijn daartoe ook voldoende mogelijkheden: ICT kan leermiddelen leuk en uitdagend maken, en biedt een fantastische kans om inhoud en tempo van het leerplan af te stemmen op het individu, waarbij begeleiders de mogelijkheid hebben om het leerproces te overzien en te volgen. Daar komt nog eens bij dat de digitale generatie gewoon verwacht dat ICT geïntegreerd is in het onderwijs.’

 **GUUS DELEN:** ‘Om de idealen van flexibel onderwijs en een leven lang leren te bereiken moet ICT breder worden ingezet dan alleen in het primaire leerproces. Als lerenden hun eigen leerpaden samenstellen en aan meerdere instellingen onderwijs volgen, moeten deze organisaties samenwerken. Immers, iedere instelling verzorgt slechts een deel van de opleiding van de lerende. De slimme inzet van ICT speelt bij het faciliteren van die samenwerking een belangrijke rol.’

VAN DOCENT NAAR COACH

 **DIANA HOOGVEEN:** 'Volgens mij is bij al deze ontwikkelingen een grote rol weggelegd voor de docent. De veranderingen die wij schetsen, betekenen dat zijn rol steeds meer die van coach wordt. Hij zal de lerende coachen bij het maken van de juiste loopbaankeuzen. De docent heeft daarvoor namelijk de kennis in huis: hij ziet waar zijn oud-leerlingen terecht komen. HO-docenten zitten in overlegorganen waarin ook het bedrijfsleven vertegenwoordigd is.'

 **WILLEM-JAN VAN ELK:** 'De rol van de docent is inderdaad cruciaal in het welslagen van de transitie die het onderwijs moet ondergaan. Wat dat betreft is het belachelijk dat er nog steeds docenten van het PABO komen die niet met computers kunnen omgaan. Wil je deze verandering doen slagen, dan moet je aan de wortels beginnen, namelijk bij het docentencorps. Docenten moeten vertrouwd zijn met ICT, weten wat de potentie van ICT voor het onderwijs is, en weten hoe ICT in leerprocessen kan worden geïntegreerd.'

 **RENÉ MONTENARIE:** 'Naast een meer coachende rol aannemen, moeten docenten leerlingen ook nieuwe vaardigheden bijbrengen, zoals communiceren en organiseren. Maar ook het vermogen de authenticiteit van informatie te kunnen beoordelen. Nu informatie, door de opkomst van de moderne communicatietechnologie, overal aanwezig is, wordt het een steeds belangrijkere vaardigheid om echt van nep te onderscheiden. Als docenten die stap kunnen zetten, staat niets meer een leven lang leren in de weg.'

De rol van de docent

is

cruciaal

in welslagen

transitie

VISIE IS NODIG, OOK OP ICT

 **WILLEM-JAN VAN ELK:** 'Onderwijsinstellingen staan voor een grote organisatorische verandering, omdat zij zowel leerprocessen als de onderwijsorganisatie geheel anders moeten inrichten. ICT is hierbij uiteraard niet de enige succesfactor, maar biedt een basis voor de noodzakelijke onderwijsvernieuwing. De werkelijke onderwijsvernieuwing komt van een daadwerkelijke inzet en integratie van ICT in leerprocessen en in de onderwijsorganisatie.'

René Montenarie: 'Dit betekent wel dat instellingen prioriteit moeten geven aan ICT. Vanuit een heldere meerjarige visie op ICT, die is afgestemd op de onderwijsvisie.'

TECHNOLOGIE IS GEEN REDEN MEER OM ICT NIET OP ORDE TE HEBBEN.

 **GUUS DELEN:** 'We zitten in een fase van de ontwikkeling van onderwijs-ICT waarin onderwijsinstellingen met *proven technology* kunnen werken. Hierdoor is het afbreukrisico van de basisdiensten gering. Ook de digitale leeromgevingen die door een Application Service Provider worden aangeboden – de software draait op een externe server waarop leerlingen en docenten via het internet kunnen inloggen – hebben hun betrouwbaarheid bewezen. Afnemers hoeven niet meer bang te zijn voor uitval van de diensten. De continuïteit van het leerproces komt niet meer in gevaar.'

 **DIANA HOOGVEEN:** 'Nu is dan ook het moment dat er tot gedeelde standaarden voor informatie-uitwisseling moet worden gekomen. Pas als instellingen op dezelfde wijze administreren, kunnen zij van elkaars gegevens gebruik maken. Een voorbeeld van zo'n gedeelde standaard is een persoonlijk en uniek identificatienummer voor lerenden. Nu zit de informatie van de lerenden nog bij de onderwijsinstellingen, pas als al die gegevens aan een persoonlijk identificatienummer worden gekoppeld, kan de student zich daadwerkelijk vrij tussen de verschillende onderwijsinstellingen heen en weer bewegen.'

 **GUUS DELEN:** 'Technisch is dit geen moeilijk operatie, organisatorisch is het een grote stap. Kijk bijvoorbeeld maar eens naar de universiteiten. Vaak heeft elke faculteit nog zijn eigen ICT-voorzieningen. Die infrastructuur wil je niet alleen binnen, maar ook tussen de universiteiten standaardiseren.'

 **DIANA HOOGVEEN:** 'Deze stappen moeten niet alleen worden genomen uit overwegingen van efficiëntie – een lagere prijs door schaalvoordelen – maar ook omwille van de effectiviteit. Een Shared Service Center tussen scholen of faculteiten kan zich specialiseren, beter personeel aannemen én hun vasthouden door een interessanter carrièrepad te bieden.'

 **GUUS DELEN:** 'Generieke ICT leidt bovendien tot een kwaliteitsinjectie van het onderwijsaanbod zelf. Als lerenden makkelijker van onderwijsinstellingen kunnen wisselen, komt er concurrentie om de gunst van de lerende op gang. Onderwijsinstellingen zullen zich van elkaar moeten gaan onderscheiden, zich meer specialiseren. Nu doen ze vaak nog te veel hetzelfde.'

 **RENÉ MONTENARIE:** 'Je standaardiseert dus de organisatie van het onderwijs, de back office, om het onderwijsaanbod, de front office, zich te laten specialiseren en maatwerk mogelijk te maken. Paradoxaal genoeg leidt de inzet van ICT dan zowel tot meer concurrentie als ook tot meer samenwerking. Meer concurrentie op het primaire proces, meer samenwerking in de uitvoering van ondersteunende diensten. Bovendien wordt door een goede communicatievoorziening de samenwerking met het bedrijfsleven beter gefaciliteerd. Het beroepsonderwijs loopt hierin voorop. De laatste jaren zien we dat steeds vaker succesvol, samen met het bedrijfsleven, leerwerktrajecten worden aangeboden.'

FINANCIERING MET RUGZAKJES

 **GUUS DELEN:** 'Om die vorm van onderwijs te realiseren is er meer nodig dan alleen een generieke ICT-infrastructuur. De huidige financieringsstructuur van het onderwijs werkt de verkeerde concurrentie in de hand. Omdat onderwijsinstellingen steeds meer worden afgerekend op het aantal diploma's dat lerenden bij hun halen, concurreren ze op de grootste gemene deler. Ze willen de veelvoorkomende "doorsneestudent" aan zich binden. Beter is het om elke lerende de beschikking te geven over een rugzak met geld, zodat hij zelf zijn onderwijs in kan kopen. Dat dwingt de instellingen in elke unieke leervraag te voorzien.'

 **WILLEM-JAN VAN ELK:** 'Daar zou de politieke discussie over moeten gaan, in plaats van de vraag of er gratis schoolboeken moeten komen. Over dat laatste heb ik mijn bedenkingen, gratis schoolboeken zijn een rem op de verdere innovatie van leermiddelen. De transitie naar een gevarieerd aanbod van elektronische leermiddelen zou erdoor in de kiem kunnen worden gesmoord.'

 **RENÉ MONTENARIE:** 'Een oplossing hiervoor kan zijn onderwijsinstellingen verantwoordelijk te maken voor de inkoop van alle leermaterialen, zowel boeken als digitaal. Deze kosten verdisconteren ze dan vervolgens in het school- of collegegeld. De lerende beslist of hij het geld uit zijn rugzakje hieraan wil uitgeven. Op deze manier maak je de onderwijsinstellingen verantwoordelijk voor de kwaliteit van alle facetten van het onderwijs dat zij bieden. Voor leermateriaal zal dit leiden tot efficiëntere besteding van middelen en investeringen in de gewenste digitalisering van leermateriaal, die maatwerk mogelijk maakt.'

Paradoxaal genoeg leidt de inzet van

ICT dan zowel tot

meer concurrentie

als ook tot

meer samenwerking

INLEIDING
COMMUNICEREN

LEREN TU-DELFT > HOOGLEERAAR > WIM VEEN

DIGITALE DEMOCRATIE
ACHTER DE SCHERMEN

DE TRADITIONELE SCHEIDSLIJN TUSSEN LEREN EN WERKEN VERDWIJNT

DE DIGITALE MENS HEEFT BEHOEFTE AAN EEN NIEUWE VORM VAN LEREN

INTERACTIE EN COMMUNITYVORMING STAAN CENTRAAL. HET ONDERWIJS MOET ZICH AANPASSEN. **WIM VEEN**, HOOGLEERAAR EDUCATIE EN TECHNOLOGIE TU DELFT, MEENT DAT DIE TRANSITIE ALLEEN LUKT ALS WE DURVEN LOS TE LATEN. **'IK BEN INDERDAAD EEN GROOT FAN VAN IEDERWIJS.'**

HOE VERANDERT ICT DE ESSENTIE VAN HET LEERPROCES?

'De huidige generatie kinderen, door mij **Homo Zappiens** gedoopt, leert op een wezenlijk andere wijze dan bijvoorbeeld mijn generatie gewend was. De kern van het schoolsysteem dat ik heb doorlopen, was kennisoverdracht. De docent bezat de kennis, deelde deze met zijn leerlingen en de pupil waarbij de meeste stof bleef hangen, kreeg de hoogste cijfers. Dat is ook de manier waarop wij gewend zijn een krant te lezen en televisie te kijken: we nemen informatie over. Onze kinderen gaan op een radicaal andere wijze te werk. In plaats van kennisoverdracht is gezamenlijke betekenisgeving het toverwoord. Ze selecteren brokken informatie uit verschillende bronnen – het internet, een docent, een MSN-contact, vaak meerdere tegelijk – en geven hier, door interactie met andere personen in deels virtuele netwerken, betekenis aan. In deze samenspraak ontstaat ieders persoonlijke kijk op de wereld.'

PARDON, DEZE KINDEREN ZITTEN TOCH GEWOON IN DEZELFDE SCHOOLBANKEN ALS WAARIN JIJ EN IK HEBBEN GEZETEN?

'Precies. En daar dreigt het mis te gaan. Deze kinderen zijn hun eigen leerregisseurs. Ze bepalen zélf wat ze interessant vinden en wat hun passie wekt. Daar besluiten ze zich vervolgens in te verdiepen en zich verder in te ontwikkelen. Dat botst met ons huidige hiërarchische, gestandaardiseerde, klassieke leersysteem. Een school of een universiteit zou in mijn ogen veel meer een soort ontmoetingsplaats moeten zijn waar kinderen samenkomen, communiceren en leren. Deze school biedt de ICT die hiervoor nodig is. Docenten faciliteren vanuit verschillende rollen de interactie en het leerproces. Er zijn matchmakers, info-brokers, talent-scouts, experts, tutores en buddies. Leren wordt zo zoeken naar en communiceren over betekenis. Dat leidt tevens ertoe dat je afstapt van een standaard curriculum en diploma's. Daar zijn werkgevers ook helemaal niet in geïnteresseerd. Die zoeken sociale vaardigheden en lerend vermogen. Of iemand dat heeft, weet je door zijn portfolio en referenties.'

IS DAT NIET GEWOON IEDERWIJS?

'Ik ben inderdaad een groot fan van Iederwijs. Deze scholen bieden de lerende daadwerkelijk de ruimte om zijn eigen leerregisseur te zijn. Wat ze echter achterwege laten, is de leerling vervolgens ook te ondersteunen met de juiste middelen: ICT. Kijk, om te komen tot zinvolle betekenisgeving heb je een zekere kritische massa nodig, alleen door vele en verschillende standpunten en inzichten met elkaar te laten botsen kom je tot zinvolle betekenis. Die kritische massa is niet te vinden in ouderwetse schoolboeken. Wel op het internet waar door interactie en communityvorming de hele wereld bij het leerproces kan worden betrokken.'

ICT IS DE MOTOR ACHTER DEZE VERANDERING?

'Dat vind ik nog te zwak uitgedrukt. Het is de verandering. De Homo Zappiens heeft met de verworvenheden van de moderne techniek zich een geheel nieuwe levensstijl en communicatiewijze aangemeten.'



Voor hem zijn de moderne communicatietechnieken net zo gewoon als de lucht die we ademen en water uit de kraan. Naast de fysieke werkelijkheid leeft de Homo Zappiens ook in een virtueel wereld. De identiteit die hij daarin heeft, is niet minder waard dan de fysieke, het is een extensie ervan. Het enige dat wij kunnen doen is ons bij deze realiteit neerleggen en kijken hoe we in dit licht onze instituties zo goed mogelijk kunnen herontwerpen.'

LATEN WE NIET TE SNEL ONZE VERWORVENHEDEN OVERBOORD GOOIEN. NEEM MAAKBAARHEID. WELKE GARANTIE HEBBEN WE DAT JOUW SCHOOLSYSTEEM DIE ARBEIDSKRACHTEN PRODUCTEERT WAAR DE MARKT OP WACHT?

'Geen enkele. Maar laat ik je vraag beantwoorden met een wedervraag. Welke garantie hebben we daar nu op? Mijn antwoord is ook dan: "geen enkele". Het is een illusie te denken dat het nu beleidsmakers zijn die bepalen voor welke school en studie wij kiezen. Mensen vormen zich zélf – deels onbewust – een beeld van de behoeftes van de toekomstige maatschappij en arbeidsmarkt. Daarop baseren zij hun onderwijs- en loopbaankeuzes. Het enige wat beleidsmakers doen, is sommigen van ons de mogelijkheid ontnemen om die keuzes ook daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Dat gebeurt soms heel direct, bijvoorbeeld met het geven van een bindend studieadvies. Vaker zitten deze mechanisme in het systeem ingebakken. Scholen beoordelen op het aantal afgegeven diploma's kan bijvoorbeeld ertoe leiden dat leerlingen worden gestimuleerd onder hun niveau te werken. Van iemand met vwo-talent die de havo doet, weet je immers zeker dat hij zijn eindexamen haalt. Dat levert gedesillusioneerde mensen op. Die doen vervolgens werk waarvoor ze zich niet interesseren, ze blijven stilstaan en haken vroeg of laat af. Als we echter mensen vrijlaten in hun ontwikkeling, gaan ze dat doen waarvoor ze passie hebben én waarvoor ze waardering van anderen krijgen. Zo allociert de markt zichzelf. In die zin is dit ook niet een model voor alleen het onderwijs, het is de toekomst van de hele samenleving.'

Wim Veen is hoogleraar educatie en technologie aan de TU Delft. Vanuit de sectie EduTec geeft hij onderwijs op het gebied van e-learning. Hierbij staan *on demand* leren en leren op de werkplek centraal. Hij is auteur van diverse publicaties en een veelgevraagd spreker in binnen – en buitenland.

DAN ZUL JE WEL DE ONDERWIJSSECTOR MOETEN MEEKRIJGEN. ZITTEN DOCENTEN HIER WEL OP TE WACHTEN?

'De docenten die ik spreek, wel. Elke docent of hoogleraar heeft ooit voor het onderwijs gekozen omdat hij het leuk vindt om lerenden in interactie iets bij te brengen. Het maakt hem niet uit of dit in groepjes van drie of voor klassen van dertig gebeurt. Voor die interactie heeft hij straks alle ruimte. Weet je hoeveel leerkrachten hoofdpijn krijgen van alle bemoeienis vanuit Den Haag? Nu wordt ze weer een minimaal aantal contacturen met leerlingen voorgeschreven ... Laat toch eens los.'

KOM OP, ER ZIJN TOCH OOK LERAREN DIE NIET OP DEZE VERANDERING ZITTEN TE WACHTEN, DIE HUN HUIDIGE ZEKERHEDEN EN ZELFSTANDIGHEID PRIMA VINDEN EN NIET OVER DE VAARDIGHEDEN BESCHIKKEN OM EEN DOCENT ZAPPIENS TE ZIJN. HOE WIL JE HEN MEEKRIJGEN?

'Natuurlijk zullen er docenten zijn die niet in deze verandering willen of kunnen meegaan. Dat zijn de docenten die niet op hun plaats zitten. Mensen die in het onderwijs terecht zijn gekomen, zonder dat zij daarvoor een echte motivatie hadden. Hoe erg zullen zij het nu echt vinden om niet meer voor de klas te staan? Bovendien, deze transitie zal niet van vandaag op morgen plaatsvinden. Hij zal pas zijn afgerond als de huidige generatie scholieren en studenten zelf voor de klas staat. Dan zal het grootste deel van de oude garde al door natuurlijk verloop zijn uitgestroomd.'

MAAR ZIJN ER NAAST DOCENTEN MISSCHIEN OOK LEERLINGEN DIE NIET IN DIT NIEUWE SYSTEEM MEEKUNNEN?

'Dat zouden kinderen zijn die geen behoefte hebben om zich te ontwikkelen. En ik geloof niet dat die bestaan. Ieder kind wil leren lopen en praten. Vervolgens ontdekt hij de zaken waar hij goed in is en wil hij zich daarin verder ontwikkelen. Wat ik wel denk, is dat niet voor alle kinderen het onderwijs – ook niet in mijn vorm – daarvoor de geschikte setting is. Voor sommigen is werken het lont van hun innerlijke motivatie. Dat geluk moet je ze niet onzeggen. Des te meer omdat dit vaak jongeren zijn die nu buiten de boot vallen. Door ze te laten werken voelen ze zich gewaardeerd en verantwoordelijk voor de maatschappij. Waarom zou je op je 15e niet als loodgieter of op 22e niet als notaris aan de slag mogen als je dat wilt en kunt? Eerder beginnen met werken is bovendien een oplossing voor de vergrijzing. Ik verwacht dan ook dat in de toekomst de traditionele

scheidslijn tussen leren en werken verdwijnt. Dat is geen probleem, ook in werk blijf je je ontwikkelen. De toekomst is aan een leven lang leren.'

WAAROM BLIJKT DAN UIT CIJFERS VAN HET CBS* DAT STEEDS MINDER MENSEN NAAST HET WERK EEN OPLEIDING VOLGEN? EEN LEVEN LANG LEREN LIJKT VOORLOPIG NOG GEEN REALITEIT.

'Dat steeds minder mensen náást het werk een opleiding volgen, duidt er juist op dat een leven lang leren realiteit wordt. Mensen doen die opleidingen tegenwoordig namelijk in hun werk. Ook hier is de traditionele scheidslijn aan het vervagen. Alleen meet het CBS nog de verkeerde parameter.'

OKÉ, IK BEGRIJP WAAR JE HEEN WILT. MAAR IK ZIE NOG ÉÉN PRAKTISCH BEZWAAR. OM MEE TE KUNNEN KOMEN IN DIT SYSTEEM HEEFT IEDEREEN TOEGANG NODIG TOT VOORZIENINGEN ZOALS INTERNET. MOET DE OVERHEID VAN COMPUTERS DAN EEN BASISVOORZIENING MAKEN?

'Iedereen heeft ook schoon drinkwater nodig. Hebben we die voorziening niet allang geprivatiseerd? Wat kost tegenwoordig een abonnement op televisie, telefoon én internet? Dertig euro per maand. Volgens mij zorgt de Nederlandse overheid er nog altijd voor dat iedereen in ons land dat kan betalen.'

GOED, WAT MOET DE MINISTER VAN OCW DAN MORGEN DOEN?

'Loslaten. Ruimte bieden aan diversiteit en vernieuwing. Niet elke innovatie de kop indrukken. De inspectie zou bijvoorbeeld geen scholen moeten controleren maar ze helpen beter te worden. Dat zijn misschien nuanceverschillen maar wel heel belangrijke. Dan komt dit nieuw onderwijssysteem vanzelf tot stand. Het is marktwerking. Het is onvermijdelijk.'

* Begin september 2006 gaf het CBS een onderzoek vrij waaruit blijkt dat het percentage werknemers dat naast hun baan een opleiding volgt is gezakt van 17,4 procent in 2003 naar 16,6 procent in 2005.

INLEIDING

COMMUNICEREN

LEREN VKA > WILLEM-JAN VAN ELK > JAN-PAUL VAN STAALDUINEN

DIGITALE DEMOCRATIE

ACHTER DE SCHERMEN

VEEL MEER DAN VROEGER EEN SOCIALE ACTIVITEIT

Even voorstellen ...

Willem-Jan van Elk is principal consultant van en partner bij Verdonck, Klooster & Associates. Zijn adviesgebieden zijn informatiemanagement en ICT in het onderwijs. Nu in het onderwijsveld steeds meer infrastructurele voorzieningen als werkplekken, internetaansluitingen en elektronische leeromgevingen beschikbaar komen, is de sector volgens Willem-Jan toe aan benutting daarvan voor échte onderwijsvernieuwing. Voor lerenden leidt dit tot aantrekkelijk onderwijs op maat en dat een leven lang.

Jan-Paul van Staalduinen is consultant bij Verdonck, Klooster & Associates. Daarnaast is hij gemeenteraadslid in Midden-Delfland. Na het afronden van de studie Technische Bestuurskunde, trad hij in dienst bij de TU Delft als e-learning adviseur.

Waar in het reguliere onderwijs flexibilisering en onderwijs op maat in opkomst zijn en leven lang leren als een belangrijk thema wordt gezien, is het volwassenenonderwijs hier al verder mee. Een opmerkelijke situatie. In het reguliere onderwijs gaan deze ontwikkelingen immers hand in hand met de opkomst van de digitale generatie. Dat kan in het volwassenenonderwijs niet het geval zijn. Er moet daarvoor dus een andere oorzaak zijn. Wij gingen op zoek naar antwoorden.

Een voorbeeld van een organisatie in het volwassenenonderwijs die deze veranderingen heeft opgepakt is de NCOI Opleidingsgroep. Deze opleider voor wer-

kend Nederland biedt, verspreid over 34 locaties, meer dan vierhonderd opleidingen en trainingen aan. Jaarlijks maken vele duizenden cursisten hiervan gebruik.

In een gesprek met programmamanager en onderwijskundige Eric Verduyn en programma-directeur Mark van den Broek, beiden van NCOI, gingen wij op zoek naar de redenen dat het volwassenenonderwijs voorop loopt op het gebied van leven lang leren. Hoe ziet dit onderwijs er in de ogen van NCOI uit? Hoe stemt de NCOI onderwijsaanbod af op de behoeftes van de Nederlandse werknemers? Dit artikel vormt het verslag van dat gesprek.



WILLEM-JAN VAN ELK



JAN-PAUL VAN STAALDUINEN

VERVAGENDE GRENZEN

'Het grote verschil met een paar jaar geleden zijn de pauzes', stelt Verduyn. 'Tegenwoordig grijpt iedereen meteen zijn mobiel of Blackberry. Pas daarna is er tijd voor koffie en bijpraten. Het is een voorbeeld van hoe ICT mensen in staat stelt overal en altijd te werken. Wat dat betreft is de werknemer veel flexibeler en efficiënter geworden.'

De onderwijsvisie van NCOI sluit hierop aan. Van den Broek: 'We hebben ons onderwijsaanbod opgeknipt in kleine, behapbare brokken. Hierdoor kan een cursist altijd de opleiding samenstellen die bij hem past. Tijdens de opleiding ondersteunen we hem met een digitale leeromgeving. Hierop kunnen studenten ondermeer leerstof vinden op het moment dat zij zelf verkiezen en elkaar ontmoeten.'

NCOI ondervindt aan den lijve dat de grenzen tussen werk, privé en leren vervagen. Van den Broek: 'Vroeger hield het leren op als je de deur van het cursuslokaal achter je dichttrok, tegenwoordig is 's avonds en in het weekend studeren heel gewoon. Ook in de vakanties zijn mensen bereikbaar. Er is, kortom, meer actieve interactie en participatie als gevolg van ICT, daar waar mensen vroeger alleen met boeken in de weer waren. Dit stimuleert het leren enorm.'

Een ICT-gedreven verandering faciliteert hierdoor een nieuwe wijze van communicatie en interactie. Verduyn: 'Leren is veel meer dan vroeger een sociale activiteit. Onze cursisten zoeken elkaar meer dan vroeger op, vragen om intervisie, creëren leernetwerken en -kringen. De cursusstof is nog wel deels de basis, maar het echte leren vindt daaromheen plaats, gezamenlijk.'

FREELANCE DOCENTEN

NCOI heeft haar onderwijs aan deze veranderende attitudes over werken en leren kunnen aanpassen door intensief contact te houden met haar doelgroep. Van den Broek: 'Daarbij is het niet zo dat mensen een andere leervraag stellen dan vroeger. Ze willen nog steeds verder komen in hun werk en daarbij worden geholpen. Alleen ons antwoord verschilt.

Wij bieden ze in steeds mindere mate alleen kennis aan, die kunnen ze immers zelf in overvloed vinden, en leggen een steeds duidelijker accent op vaardigheden. Zoals de vaardigheid te weten waar en bij wie welke kennis kan worden betrokken. Het wordt namelijk steeds belangrijker kennis om te zetten in vaardigheden en competenties.'

Bij het doorvoeren van deze veranderingen wordt NCOI minder gehinderd door traditionele organisatievormen dan bijvoorbeeld in het reguliere onderwijs het geval is. Neem het docentencorps. Verduyn: 'We werken grotendeels met freelancers, ervaringsdeskundigen uit het veld die het interessant vinden om in de avonduren of op hun vrije dag "voor de klas" te staan. Dat zijn docenten die de veranderingen waarmee onze klanten te maken hebben, ook dagelijks aan den lijve ondervinden. Bovendien, een docent wordt tijdens elke module tweemaal door de cursisten geëvalueerd. De norm ligt op een score van acht of hoger. Bij een lagere beoordeling ligt er geen nieuwe opdracht in het verschiet. Dat zorgt ervoor dat elke docent elke keer weer een stapje extra doet.'

MARKTTUCHT

En hiermee is in onze ogen de oorzaak benoemd van de voorsprong van het volwassenenonderwijs op het gebied van onderwijs op maat en een leven lang leren. Organisaties als NCOI moeten zich onderwerpen aan de tucht van de markt, hun onderwijs is vraag-, in plaats van aanbodgestuurd. Dus levert NCOI dat waar de klant om vraagt: efficiënt onderwijs op maat, zonder poppenkast.

Om ook onderwijsinstellingen die dit nog niet hebben gedaan de stap naar onderwijs op maat te laten zetten, is overigens meer nodig dan het creëren van meer marktwerking. Om onderwijs op maat en een leven lang leven te realiseren, moeten onderwijsinstellingen een visie ontwikkelen op de nieuwe organisatie van leerprocessen, bedrijfsvoering en de docent. Hierbij wordt ICT ingezet om deze onderwijsvernieuwing vorm te geven.

**ALLE GEMAK
VOOR HANDEN**

**KWAN IK
HIEW OOK
PWINNEN?**



OP HET INTERNET REGEERT DE STEM VAN HET VOLK

PAGINA 48

Joost Beukers, Jeroen Hinfelaar & Arjan van Venrooy,
geven hun visie op de toegankelijkheid van het
democratische systeem

PAGINA 53

Lex van der Ham
essay over het electorale proces

PAGINA 56

Joost Beukers
bespreekt het elektronisch stemmen

HEEFT DE DIGITALE GENERATIE BEHOEFTE AAN MEER ZELFBESCHIKKING ?



 JOOST BEUKERS



 JEROEN HINFELAAR



 ARJAN VAN VENROOY

Tot nu toe zijn de verworvenheden van het internet vooral ingezet om bestaande democratische processen te automatiseren.

Een discussie over de vraag of het anders moet.

Complexe zaken kunnen grafisch, met simulatietools of zelfs met games inzichtelijk worden gemaakt.

 JEROEN HINFELAAR: 'Vanaf het prille begin heeft internet de belofte in zich gedragen van de perfect functionerende, egalitaire democratie. Immers, wat is er nu democratischer dan een medium waarop iedereen zijn stem kan laten horen, niemand een ander de wil kan opleggen en we gezamenlijk kunnen bepalen of een idee, filmpje of muziekbestand het waard is om ieders aandacht op te eisen? Op het internet regeert de stem van het volk.'

 ARJAN VAN VENROOY: 'Toch is het tot op heden niet gelukt de verworvenheden van het internet te verenigen met ons democratisch bestel. Kijk maar eens naar het halfslachtige succes van de huidige, door de overheid geïnitieerde, discussieplatforms op internet. Deze forums worden vooral bezocht door mensen die ook via de traditionele kanalen hun standpunt laten horen. Bovendien hebben de initiatiefnemers vaak niet nagedacht over de vraag welke rol de gegeneerde input moet spelen in het totale agenda- en beleidsvormingsproces. Wat is dan de meerwaarde ten opzichte van de traditionele bijeenkomsten in rokerige zaaltjes en cafés?'

TOT NU TOE BESTAANDE PROCESSEN GEAUTOMATISEERD

 JEROEN HINFELAAR: 'De initiatieven die er tot nu toe zijn geweest, hebben bestaande democratische processen geautomatiseerd, maar ze niet veranderd. Neem bijvoorbeeld een project als Kiezen op afstand. Hierdoor kan iedere Nederlander in een willekeurige stemplaat zijn politieke voorkeur duidelijk maken. Een expat kan voortaan via internet stemmen in plaats van omslachtig per brief. Maar in de kern verandert er niets.'

 ARJAN VAN VENROOY: 'Dit zijn noodzakelijke initiatieven om ons democratische systeem toegankelijk te houden. Het faciliteren van de burger bij het uitoefenen van zijn kiesrecht, leidt aantoonbaar tot meer betrokkenheid in de vorm van een hogere opkomst. Maar deze vernieuwingen veranderen niet onze rol als kiesgerechtigde; het democratische proces blijft gelijk. Het is een interessante vraag of wezenlijke democratische vernieuwing door slimme inzet van ICT wel mogelijk én wenselijk is.'

 JOOST BEUKERS: 'Als we op de huidige weg voortgaan, ligt het gevaar van een double click-democratie op de loer. Ik ben bang dat politici de nieuwe instrumenten zoals elektronische referenda en stemmen per internet niet spaarzaam en constructief kunnen inzetten. Mijn schrikbeeld is passieve burgers die vanuit hun luie stoel beslissen over een veelvoud aan complex bestuurlijke onderwerpen, zonder enig benul van de consequenties.'

VERDER KIJKEN DAN DE TECHNOLOGISCHE VERANDERING

 **ARJAN VAN VENROOY:** 'Om antwoord te vinden op de vraag hoe wel, moeten we stoppen met het zien van de digitale democratie als iets dat door puur technologische vernieuwing kan worden bereikt. Echt wezenlijke verandering komt alleen tot stand door het samenspel van technologie met andere maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische ontwikkelingen.'

 **JOOST BEUKERS:** 'Om erachter te komen hoe het wel zou moeten, kunnen we kijken naar de wijze waarop de huidige digitale generatie gebruik maakt van het internet. Zij hebben geleerd de netwerkpotentie van dit medium ten volle te benutten. Daarmee bedoel ik dat ze middelen als MSN, Hyves en MySpace inzetten voor digitale groeps- en meningsvorming. Ze mijmeren niet over de geur van boeken, de nostalgie van de SRV-wagen of de romantiek van het stembokje. Bovendien betreft het een generatie die grote hoeveelheden vluchtige en complexe informatie snel kan verwerken. Die vaardigheid maakt deze generatie bij uitstek geschikt om voor hen via het net complexe, maatschappelijke vraagstukken toegankelijk te maken.'

 **ARJAN VAN VENROOY:** 'Als we deze ontwikkelingen vertalen naar ons democratisch proces dan zou elektronisch stemmen alleen mogen worden ingezet als het een sluitstuk vormt op een proces van digitale groeps- en meningsvorming. Betrek burgers bij het beleidsvormingsproces en laat ze in online communities zelf alternatieven ontwikkelen en selecteren, in plaats van alternatieven voor te koken en deze per referendum voor te leggen.'

BEHOEFTE AAN ZELFBESCHIKKING

 **JEROEN HINFELAAR:** 'Dat klinkt heel mooi. Maar de grote paradox is dan natuurlijk wel waarom de discussiefora, die op het internet wel degelijk bestaan, nog niet in grote getale worden gebruikt. Waarom ontbreken jongeren op deze sites? Moeten we ons bij de sceptici aansluiten die dit aan algehele politieke desinteresse wijten?'

 **ARJAN VAN VENROOY:** 'In mijn ogen moeten we de oorzaak van deze desinteresse zoeken in de wijze waarop de overheid op dit soort sites informatie verspreidt. Namelijk door standpunten te verkondigen in plaats van onpartijdige informatie te verschaf-

fen. Deze jongeren wensen, net als veel volwassenen, hun mening zelf te vormen in plaats van voorgeschreven te krijgen. Kijk maar eens naar de grote moeite die de marketeers van het bedrijfsleven hebben om deze nieuwe generatie aan zich te binden. Met eenzijdige reclameboodschappen lukt het in ieder geval niet. Zodra deze jongeren het idee hebben dat ze iets moeten vinden, haken ze af. De politiek moet een cultuurverandering ondergaan en niet meer boven, maar tussen de partijen staan.'

 **JOOST BEUKERS:** 'Waarom heeft Nederland massaal tegen de Europese grondwet gestemd? Omdat de campagne werd gekenmerkt door gebrekkige voorlichting en het verkondigen van standpunten. Nederland had het idee dat het de grondwet opgelegd kreeg, terwijl niemand wist waar die constitutie nu eigenlijk op neer kwam. Daarom ging een ogenschijnlijk niet ter zake doend argument als de invoering van de Euro en de daarop volgende vermeende torenhoge inflatie een rol spelen.'

GEVAAR VAN ONZORGVULDIGHEID

 **JEROEN HINFELAAR:** 'Volgens mij bewijst het referendum over de Europese grondwet nu juist dat we niet de illusie moeten hebben dat het internet én de nieuwe vormen van communicatie die het teweeg brengt, een opmaat zijn naar directere democratie. Sommige bestuurlijke en maatschappelijke onderwerpen zijn zó complex, dat je de keus erover niet aan de burger kan overlaten. Je kunt hem hierover geen simpel ja of nee voorleggen. Dergelijke afwegingen maken, vereist niet alleen deskundigheid, maar ook de luxe van tijd om je in die complexe materie te verdiepen. We mogen ons gelukkig prijzen dat in ons huidige getrapte politieke stelsel die beide zaken bij onze volksvertegenwoordigers aanwezig zijn.'

 **ARJAN VAN VENROOY:** 'Ik weet niet of ik dit met je eens ben. Mensen – zeker in groepsverband – zijn in mijn ogen wel degelijk in staat goede beslissingen te nemen. Mits zij worden voorzien van de juiste informatie en geen meningen krijgen opgedrongen.'

 **JOOST BEUKERS:** 'Een mogelijkheid die voor het oprapen ligt. Het internet leent zich als geen ander medium voor het toegankelijk maken van informatie. Complexe zaken kunnen grafisch, met simulatietools of zelfs met games inzichtelijk worden gemaakt. Het gaat erom de informatievoorsprong die de overheid ten opzichte van de burgers van nature heeft, te verkleinen.'

Het is aan de overheid om de burger van goede en onpartijdige informatie te voorzien.

WEL OF NIET INFRASTRUCTUUR FACILITEREN

 **JEROEN HINFELAAR:** 'Op deze punten ben ik het helemaal met jullie eens. De overheid kan transparanter opereren en de burger meer als een gelijkwaardige gesprekspartner zien. Alleen ben ik niet van mening dat het betrekken van burgers bij het overheidsbeleid per se moet worden gekoppeld aan een directere vorm van democratie. Waarin ik veel meer heil zie, is het betrekken van de maatschappij in de fase van beleidsvorming. Houd met burgerfora en andere netwerkinitiatieven een vinger aan de pols van de maatschappij. Luister naar de burger voordat je een besluit neemt. Een goed initiatief vind ik bijvoorbeeld www.dederdekamer.nl. Op deze site worden politieke vraagstukken inzichtelijk gemaakt en kinderen gevraagd mee te denken en te discussiëren. Een dergelijke site zou er voor alle Nederlanders moeten zijn. Dan zou elk wetsvoorstel eerst door de Derde Kamer moeten, alvorens het aan de Staten Generaal wordt voorgelegd. Maar nogmaals, de leden van dit orgaan moeten in mijn ogen altijd de uiteindelijke beslissing nemen. Alleen professionele volksvertegenwoordigers kunnen bij besluitvorming met de lange termijn en verschillende belangen rekening houden.'

 **ARJAN VAN VENROOY:** 'Mij lijkt zo'n Derde Kamer erg leuk. Maar als we naar de ervaringen uit het verleden kijken, heeft een dergelijk initiatief weinig kans van slagen. De applicaties die de overheid tot nu toe op het internet heeft gezet om discussie te genereren, blijven vaak ongebruikt. Feit is dat de discussie-infrastructuur er al ligt – chat en communities – alleen dat daarop nog niet over politiek wordt gesproken. Ik denk, zoals al eerder gezegd, dat dit zou veranderen als de politiek deze netwerken voedt met overzichtelijke en onpartijdige informatie en de uiteindelijke beslissing aan de burger laat.'

BEGINNEN OP LOKAAL NIVEAU

 **JOOST BEUKERS:** 'Natuurlijk moeten we niet in één keer de verworvenheden van ons democratische bestel bij het oud vuil zetten. Met de Tweede Kamerverkiezingen moet je niet onvoorbereid gaan experimenteren. Daarom zie ik meer in het – met mate – toepassen van deze nieuwe vorm van democratie op lokaal niveau als het niet om complexe, bestuurlijke onderwerpen gaat. Deze vraagstukken zijn niet alleen eenduidiger, ze raken ook direct aan de leefsituatie van mensen. Dat laatste garandeert betrokkenheid.'

 **ARJAN VAN VENROOY:** 'Ook complexe, bestuurlijke zaken kunnen ons in het hart raken. Kijk maar naar het referendum over de Europese Grondwet; dat ging ook over eigenheid en identiteit. Bovendien wist de tegenstem optimaal van internet gebruik te maken om zich te verenigen. Dat bewijst hoe snel een maatschappelijke beweging zich in de huidige tijd kan organiseren. Ik denk dat als je zo'n maatschappelijke consensus niet de kans geeft om daadwerkelijk van betekenis te zijn, de onvrede zich opkropt en zich uiteindelijk tegen het huidige politieke bestel keert. Daarmee wil ik niet zeggen dat elke beslissing per referendum moet worden genomen – onze hele economie zou stilvallen als iedereen zich over elk wetsvoorstel zou moeten buigen. Maar ik vind wel dat als de maatschappelijke consensus een bepaalde kritische massa overschrijdt, er een mechanisme moet zijn om deze gedeelde wens in besluitvorming om te zetten. Het is dan aan de overheid om de burger van zulke goede en onpartijdige informatie te voorzien dat hij een gefundeerde beslissing kan nemen. Ik denk dat de kwaliteit van besluitvorming erop vooruit zou gaan.'

VERBETERDE TUSSENTIJDSE AFSTEMMING

HOE ZOUDEN DE ERVARINGEN DIE **LEX VAN DEN HAM** OPDEED BIJ HET PROGRAMMA ANDERE OVERHEID KUNNEN WORDEN TOEGEPAST OP HET ELECTORALE PROCES? WIJ LEGDEN HEM HIEROVER EEN AANTAL VRAGEN VOOR. OP BASIS VAN ZIJN ANTWOORDEN KWAM HET VOLGENDE ESSAY TOT STAND. **DE OVERHEID MOET NOG MEER ANDERSOM WERKEN.**

‘Wie mij nu, na bijna drie jaar Andere Overheid, vraagt wat de belangrijkste les is die ik heb geleerd, krijgt het volgende antwoord: “De overheid moet nog meer andersom werken.” Daarmee bedoel ik dat we als overheid van buiten naar binnen moeten werken. We moeten het probleem in de maatschappij centraal stellen en ons daaromheen – zonder de traditionele scheidslijnen der beleidsterreinen in acht te nemen – organiseren.

Daar gaat echter aan vooraf dat de overheid zich openstelt aan die maatschappij. Gericht en intensief contact met burgers, bedrijven en belangengroepen is nodig om te weten wat er speelt in het land en daarvoor de juiste oplossingen te bedenken. Gelukkig leven we in een tijd waarin, dankzij de stand van de techniek, deze intensieve vorm van communicatie en interactie zeer makkelijk valt te organiseren.



**LESSEN VOOR
DE DIGITALE
DEMOCRATIE**

TUCHT VAN DE TRANSPARANTIE

Op zich is dit een opmerkelijk advies van een project DG Andere Overheid. Tenminste, als je kijkt naar de driedelige doelstelling van dit programma. De overheidsdienstverlening moet naar een hoger niveau, de bureaucratie moet worden teruggedrongen, en de overheidsorganisatie moet simpeler. Dit zijn namelijk allemaal interne doelstellingen. Doelstellingen die kunnen worden gerealiseerd door de juiste randvoorwaarden – bijvoorbeeld generieke ICT-architectuur – in te vullen. De burger hoeft bij deze interne veranderingen niet per se te worden betrokken. Op onderdelen – bijvoorbeeld bij het Actieprogramma Reductie Administratieve Lasten Burger – lag dit echter wel voor de hand. Rond dit en gelijksoortige onderdelen van het programma organiseerden wij dan ook burgerfora. Fora waarvoor wij overigens niet willekeurig Nederlanders uitnodigden, maar belanghebbenden en groeperingen die zich met het onderwerp verbonden voelden en zich ervoor wilden inzetten.

Van deze interactie bleek een heilzame werking uit te gaan. Een werking die verder ging dan het verkrijgen van gedegen informatie voor het maken van de juiste beleidskeuzen. De burger over de schouder laten meekijken en -denken bij de uitvoering onze taken, bleek een stok achter de deur te zijn om die taken nog efficiënter en effectiever uit te voeren. Wie de tucht van de markt ontbeert, heeft de tucht van de transparantie nodig.

ZIEKENHUISDIRECTEUR EN HBO-DOCENT

Bij het realiseren van het streven de burger te laten meekijken en meedenken bij beleids- en besluitvormingsprocessen, mag men in mijn ogen best ver gaan. Een mooi voorbeeld hiervan is de kabinetsreactie op het WRR-rapport "Bewijzen van goede dienstverlening" die wij recentelijk hebben voorbereid. Dit rapport hekelde de enorme regelbureaucratie

waarmee zorg- en onderwijsinstellingen te maken hebben en pleitte voor meer vertrouwen en ruimte. Een stelling die raakt aan de kern van het huidige beleid van de betrokken departementen. Toen het verzoek voor ons lag een kabinetsreactie te schrijven over dit politiek gevoelige onderwerp, besloten we hierbij professionals uit het veld te betrekken. We vroegen onder andere een directeur van een ziekenhuis en een docent op het HBO naar Den Haag te komen om met ons de contouren van de beoogde kabinetsreactie op te stellen. Veel beleidsmakers – waaronder ook ik oorspronkelijk – staan huiverig tegenover een dergelijke mate van loslaten. Die mensen kan ik geruststellen. Door deze professionals te betrekken en ze op hun verantwoordelijkheden aan te spreken, bleken zij zeer afgewogen en zorgvuldige beslissingen te kunnen nemen.

BETERE TUSSENTIJDSE AFSTEMMING

Vraag is nu wat dit alles te betekenen heeft voor ons electorale systeem, hoe vallen deze lessen nu toe te passen op de belofte van de digitale democratie? Om die vraag te beantwoorden wil ik eerst wat afstand nemen van het onderwerp. Laten we het electorale systeem beschouwen als de manier – of beter gezegd nog: stelsel van manieren – waarop de wens van de bevolking zich vertaalt in politieke besluiten. Dat kan door middel van verkiezingen zijn, maar dat hoeft niet per se. Deels vindt deze afstemmingen ook plaats tussen de verkiezingen door. Door politici die op werkbezoek gaan in het land, journalisten die al dan niet vermeende misstanden aan de kaak stellen, en door de beleidsambtenaar die via teletekst in de gaten houdt wat er in de samenleving gebeurt. En juist dit "tussentijds afstemmen" krijgt door de boven geschetste ontwikkelingen en de vooruitgang van de techniek een enorme kwaliteitsimpuls.

Vroeger, in de tijd van handgeschreven brieven, duurde het enkele weken om een burgerbeweging te organiseren. Nu staan, dankzij SMS en MSN, binnen enkele uren duizenden demonstranten op de stoep van de minister.

Enerzijds moeten politici en beleidsmaker hierdoor meer op hun tenen lopen; alles wat ze doen, ligt immers onder een vergrootglas. Anderzijds biedt dit kansen om de burger proactief bij beleidvorming te betrekken. Niet voor niets hebben steeds meer politici een weblog en een virtueel klankbord om in touch met de maatschappij te blijven. In ieder geval zorgen deze beide bewegingen ervoor dat de tussentijdse afstemming een steeds prominentere plaats in ons politieke systeem in neemt.

DEMOCRATIE IS KWETSBAAR

Betekent dit dat verkiezingen minder belangrijk worden? Dat we volksvertegenwoordiging maar helemaal moeten afschaffen omdat we een betere manier van afstemming hebben gevonden? Nee, natuurlijk niet. Verkiezingen zijn de stok achter de deur die politici dwingen te luisteren. Digitale democratie en het klassieke electorale systeem van verkiezingen staan dan ook helemaal niet op gespannen voet met elkaar, ze versterken elkaar juist. Tussentijds vindt de afstemming plaats, bij de verkiezingen eventueel de correctie. De Nationale Conventie heeft inmiddels al voorstellen gedaan voor verdere verbeteringen. Laten we er vooral voor waken, om gedreven op de golven van een hype – hoe lang duurde de internet-zeepbel? – te gaan zagen aan de poten van onze meest dierbare institutie: de democratie. Vergeet niet dat kijkend naar de geschiedenis democratieën slechts lichtpuntjes zijn in een nacht van onderdrukking en tirannie. Voorzichtig daarmee, dus. Onze democratie is een kostbaar, zorgvuldig opgebouwd bezit dat moet worden gekoesterd.

WIL OM TE VERANDEREN NOG DUN

Betekent dit dat we niks aan de huidige koers hoeven te veranderen? Dat we de zaken op zijn beloop moeten laten en achterover kunnen leunen? Nee, zeker niet. Het overheidsapparaat is aan het kantelen naar een klantgerichte, transparante organisatie: de randvoorwaarden voor tussentijdse afstemming worden langzaam ingevuld. Het is een onderwerp dat hoog op de politieke agenda staat. Kijk bijvoorbeeld maar eens naar de programma's voor de Tweede Kamerverkiezingen van november 2006. Dienstverlening en terugdringing van de bureaucratie staan bovenaan de verlanglijst van de meeste partijen. Maar laten we ervoor waken dat het niet bij mooie woorden blijft. De echte wil om het overheidsapparaat te veranderen is in mijn ogen nog dun. Bij het geringste tegenbriesje schieten we terug in oude, vertrouwde reflexen. Het zou zonde zijn deze kans te laten schieten.

WIE DE TUCHT
VAN DE MARKT
ONTBEERT,
HEEFT DE TUCHT VAN
TRANSPARANTIE NODIG.



Lex van den Ham is project DG van het directoraat-generaal Programma Andere Overheid. Eerder was hij werkzaam bij VROM en als plaatsvervangend SG bij het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport.

EEN ICT-GEDREVEN VERANDERING HEEFT GELEID TOT EEN OUDERWETSE “PAPIEREN” OPLOSSING

Even voorstellen ...

Drs. Joost Beukers is managing consultant en partner bij Verdonck, Klooster en Associates. Hij studeerde bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Namens VKA deed hij opdrachten voor onder meer de Belastingdienst en een grote kabelmaatschappij. Sinds 2002 is hij betrokken bij Kiezen op afstand, eerst als ICT-regisseur en later als projectmanager. Hij beschouwt samenwerking tussen de verschillende betrokken disciplines – waarvan ICT er één is – als de succesfactor bij omvangrijke verandertrajecten.

‘Toen in 1999 Roger van Boxtel, de toenmalige minister van Grote Steden- en Integratiebeleid het project Kiezen op Afstand lanceerde, bestond de overtuiging dat de slimme inzet van ICT plaatsonafhankelijk kiezen – een stemgerechtigde kan voor het uitbrengen van zijn stem terecht bij elk willekeurig stemlokaal – mogelijk kon maken. En wie weet wat er na de realisatie daarvan achter de horizon zou liggen, stemmen per e-mail, of mobiele telefoon? Zeven jaar later zijn we in deze opzet geslaagd: bij de afgelopen Gemeenteraadsverkiezingen heeft 75 procent van de Nederlanders gebruik gemaakt van de stempas. Met deze stempas kan men zelf bepalen in welk gymlokaal, buurthuis of station binnen de gemeente de stem wordt uitgebracht. Alleen met de slimme inzet van ICT heeft deze nieuwe vorm van stemmen weinig te maken. Het vervangen van een oproepkaart door de stempas was ook lang voor de

uitvinding van harde schijf- en het internet mogelijk geweest. Alleen had de maatschappij van toen blijkbaar nog geen behoefte aan *anything, anytime, anywhere*.

In mijn ogen blijkt hier niet alleen uit dat ook ICT zijn beperkingen heeft, des te meer vertelt het ons iets over de bijzondere eigenschappen van het kiesproces. Om dit uit te leggen moeten we even iets dieper ingaan op de ontstaansgeschiedenis van de kiespas. Toen Van Boxtel in 1999 het startschot gaf voor Kiezen op afstand was het idee om elk stemlokaal aan te sluiten op een landelijk raadpleegbaar kiesregister. Dit om in elk stemlokaal te kunnen verifiëren of een kiezer stemgerechtigd was én of hij reeds had gestemd. Bij de Europese aanbesteding bleek echter dat geen ICT-leverancier een volledig betrouwbaar systeem kon leveren. Zo’n systeem zou namelijk aan de ene kant met zekerheid moeten kunnen vaststellen



JOOST BEUKERS

of iemand niet al eerder heeft gestemd, maar anderszits de identiteit van een kiezer niet aan een uitgebrachte stem mogen koppelen. We hebben in Nederland nu eenmaal het recht anoniem onze stem uit te brengen. Die combinatie bleek technisch en financieel niet haalbaar.

Vandaar dat vervolgens voor de oplossing werd gekozen iedere kiesgerechtigde een stempas te geven die eenmalig op een willekeurige locatie kan worden gebruikt. De medewerkers van het stemlokaal hoeven dan alleen te controleren of deze stempas niet op de lijst met vervallen exemplaren staat. Dit zou bijvoorbeeld het geval zijn als een kiesgerechtigde zijn pas is kwijtgeraakt en vervolgens een nieuw exemplaar heeft aangevraagd. Met deze techniek werd geëxperimenteerd bij de verkiezingen voor het Europees Parlement in 2004 en de gemeenteraadsverkiezingen van begin dit jaar. Uit statistisch onderzoek bleek dat de opkomst 1,2 procent hoger lag door het gebruik van de stempas. Mensen hadden massaal hun stem uitgebracht op locaties als een treinstation of winkelcentrum.

Toch is het elektronisch stemmen met de introductie van deze stempas niet van de baan. Besloten werd stemmen via internet in te zetten voor een specifieke groep: de kiezer in het buitenland. Gekeken werd of het mogelijk was hem in plaats van per brief per internet te laten stemmen. Omdat voor deze kiezers andere regels gelden – zo moeten ze zichzelf inschrijven en hebben ze een langere periode om te stemmen – bleek het wel mogelijk om een betrouwbare en betaalbare ICT-oplossing te ontwikkelen. De introductie van dit systeem bleek een succes: bij de Europese verkiezingen van 2004 hebben 5000 kiezers via het internet gestemd.

Inmiddels is dit eerste systeem alweer vervangen. Breekpunt was niet zozeer de betrouwbaarheid als wel het vertrouwen. Criticasters stelden namelijk dat met het verdwijnen van de traditionele “papieren” manier van stemmen, de transparantie van het systeem er niet op vooruit was gegaan. Hoe weet ik dat mijn stem daadwerkelijk is meegeteld? Vandaar

dat een techniek is ontwikkeld waarbij de stemmer kan controleren of zijn stem is meegeteld, zonder dat iemand anders deze stem aan zijn identiteit kan koppelen. Van deze nieuwe vorm van internetstemmen werd gebruik gemaakt bij de afgelopen Tweede Kamerverkiezingen.

Wat betekent dit alles nu voor de toekomst van de digitale democratie? Ten eerste moet ik vaststellen dat de veranderingen in ons kiessysteem niet zo groot zijn als aanvankelijk werd verwacht. En dat, ironisch genoeg, een ICT-gedreven verandering heeft geleid tot een ouderwetse “papieren” oplossing: de stempas. Niet dat met de oplossing iets mis is: de oorspronkelijke doelstelling van stemmen in een willekeurig stemlokaal wordt ermee gehaald.

Natuurlijk zouden we nog verder kunnen gaan door alle stemgerechtigden niet in een willekeurig stemlokaal maar via internet te laten stemmen. De techniek hiervoor is immers beschikbaar. Alleen een wetswijziging is nodig om alle Nederlanders in staat te stellen hun politieke voorkeuren op deze wijze kenbaar te maken.

Toch denk ik niet dat dit snel zal gebeuren. Als het aankomt op stemmen voor de centrale organen van de democratie – Tweede Kamer en Gemeenteraad – en we fraude willen uitsluiten, zullen we voorlopig gewoon nog naar het stemlokaal gaan. Alleen daar kunnen we de kiezer garanderen dat hij in vrijheid zijn stem kan uitbrengen.

Daarmee zijn we echter niet aan het eind van de ontwikkeling gekomen. Deze internetstemdienst kan wellicht op een op iets grotere schaal worden ingezet dan alleen bij het stemmen vanuit het buitenland. Gedacht kan worden om andere niche-doelgroepen voor wie het fysiek lastig is in een stemlokaal te stemmen – bejaarden, gehandicapten – per internet te laten stemmen. Ook kan ik me voorstellen dat internetstemmen gaat worden gebruikt om de opkomst te vergroten bij “andersoortige” verkiezingen zoals die voor de waterschappen en ondernemingsraden. Omdat we die instituties niet zien als het hart van ons democratisch bestel, speelt de vertrouwenskwestie hierbij een minder belangrijke rol.

En misschien dat ons vertrouwen in de techniek ooit zo groot zal worden dat we bij alle verkiezingen via internet kunnen stemmen. Maar ik denk dat we daarvoor moeten wachten tot de huidige generatie jongeren, die met de verworvenheden van de moderne techniek is opgegroeid, niet alleen volwassen is, maar ook de publieke functies in dit land bekleedt.’

HELP!

EERST FF LACHEN!!
...JE KOMT OP
M'N BLOG



REDACTIONELE BIJDRAGEN:

ONDERSTAANDE BEGRIPPEN WORDEN GEBRUIKT IN DE VISIETEKST: "IT'S THE COMMUNICATION, STUPID" (PAGINA 20).

WIKI

Een Wiki is een softwareapplicatie, toepassing, waarmee webdocumenten gezamenlijk kunnen worden bewerkt, zonder dat de inhoud door deskundigen moet worden geredigeerd en / of geaccepteerd. Zo is bijvoorbeeld deze Wikipedia een Wiki. Het woord wiki wiki komt uit het Hawaïaans en heeft de betekenis van 'snel, vlug, beweeglijk'.

WIKIPEDIA

Het doel van Wikipedia is om in elke taal een complete, rechtenvrije encyclopedie op het web te creëren. De artikelen in deze encyclopedie worden geacht een neutraal gezichtspunt in te nemen. Omdat de artikelen door elke bezoeker bewerkt kunnen worden, geeft Wikipedia echter geen garantie wat betreft de juistheid van de informatie. (WWW.WIKIPEDIA.ORG)

HYVES / MYSPEACE

MySpace en Hyves zijn websites volgens het principe van social networking, met een groot aantal gebruikers die onder meer weblogs, profielen, (vrienden)groepen en dergelijke bijhouden. Een dergelijke website wordt ook wel een virtuele gemeenschap of community genoemd. (WWW.HYVES.NL)
(WWW.MYSPEACE.COM)

FLICKR

Flickr is een website voor het delen van digitale foto's. Bij het uploaden van foto's kan worden opgegeven onder welke voorwaarden anderen de foto mogen gebruiken. Ook kunnen foto's in een privégedeelte worden geplaatst, dat alleen te bekijken is door gebruikers die daarvoor toestemming van de uploader hebben. (WWW.FLICKR.COM)

PERSOONLIJKE INTERNETPAGINA (PIP)

Om zaken met verschillende overheden en overheidsorganisaties online te kunnen regelen, ontwikkelt het programma Persoonlijke Internetpagina (PIP) de basisvoorziening persoonlijke internetpagina. Een persoonlijke internetpagina is een veilige en betrouwbare omgeving op internet waarin een gebruiker zaken kan doen met de overheid.

SMART MOB

Een verzameling individuen die, ondersteund door communicatiemiddelen, effectief en efficiënt gedrag vertoont, zonder dat er ogenschijnlijk sprake is van sturing, hiërarchie of organisatie.

AAN DE TOTSTANDKOMING VAN HET THEMABOEK WERKTEN DE VOLGENDE MEDEWERKERS VAN VERDONCK, KLOOSTER & ASSOCIATES MEE:



DRS. JOOST BEUKERS

Joost Beukers is partner en senior consultant bij Verdonck, Klooster & Associates. Hij studeerde in 1993 af aan de Erasmus Universiteit Rotterdam als bedrijfskundige. Vanaf 1995 werkt hij bij VKA. Joost is gespecialiseerd in complexe strategische projecten binnen de overheid waarin ICT een rol speelt. De laatste jaren adviseert hij met name de rijksoverheid in projecten als Kiezen op afstand (stemmen via internet), open source beleid en meldkamer-automatisering.



DR. GUUS DELEN

Guus Delen is partner en principal consultant. Bij VKA begeleidt hij klanten die IT-beheer en of systeemontwikkeling willen outsourcen en wordt gevraagd om adviezen over off shore outsourcing. In 2005 is Guus aan de Universiteit van Amsterdam (UvA) gepromoveerd op een proefschrift getiteld 'Decision- en Control-factoren voor sourcing van IT'. Op 1 januari 2006 is hij benoemd tot lector in deeltijd aan de ICT-school of Amsterdam, een samenwerkingsverband van de UvA en de HvA.



IR. FRANS VAN DEN DOOL

Frans van den Dool is partner en principal consultant. Hij is gespecialiseerd in strategie- en beleidsontwikkeling op het gebied van (elektronische) samenwerking binnen en tussen organisaties en de verdere uitwerking hiervan naar inrichtingsaspecten van de informatie- en communicatievoorzieningen die hiervoor nodig zijn. Frans is werkzaam bij diverse organisaties binnen Nederland, waaronder overheid, zorgsector en telecommunicatie dienstverleners. Recent heeft hij geparticipeerd in het opstellen van architecturen voor de elektronische overheid, voor het Elektronisch Patiëntendossier en in de onderwijssector.



IR. WILLEM-JAN VAN ELK

Willem-Jan van Elk is partner en principal consultant. Zijn adviesgebieden zijn Informatiemanagement en ICT in het onderwijs. Hij voert adviesopdrachten uit voor bedrijfsleven, overheids- en onderwijsorganisaties. Terugkerende thema in zijn opdrachten is de relatie tussen 'business' en informatievoorziening. Willem-Jan studeerde wiskunde/informatica aan de TU Delft en volgde de post-doctorale opleiding Informatiemanagement van de Universiteit van Amsterdam. Hij is redactielid van het "Tijdschrift voor Informatie en Management" en lid van de Raad van Advies van het executive programma "Master of IT Management" van de TU Delft.



 **DRS. BOUDEWIJN VAN DER GRONDEN**

Boudewijn van der Gronden is senior consultant. Hij adviseert opdrachtgevers in de zorgsector over complexe samenwerking, innovatie, ondernemerschap en professionalisering van de organisatie. Hij heeft geneeskunde aan de Rijksuniversiteit Utrecht en bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam gestudeerd. Sinds 2001 richt hij zich vrijwel geheel op veranderingen in de zorg. Zo heeft hij een onderzoek geleid naar patiëntveiligheid en was hij werkzaam in twee ziekenhuizen als manager patiëntenzorg.



 **IR. JEROEN HINFELAAR**

Jeroen Hinfelaar is lid van de directie van Verdonck, Klooster & Associates. Hij studeerde bedrijfskunde en elektrotechniek aan de Technische Universiteit Delft. Vanaf 1991 werkt hij bij VKA. Momenteel gaat zijn aandacht met name uit naar de verdere ontwikkeling van 'de netwerkoeverheid' en de betekenis hiervan voor de Nederlandse gemeenten. Eerder adviseerde hij grotere organisaties waaronder ministeries, provincies, gemeenten en uitvoeringsorganisaties, en in de private sector o.a. TPG Post, Rabobank International, ANWB en KPN.



 **DR. DIANA HOOGEVEEN**

Diana Hoogeveen is senior consultant. Zij adviseert bij VKA organisaties over sourcing vraagstukken en over allerlei economische en strategische vragen rondom investeringen in ICT. Zij is in 1997 cum laude gepromoveerd aan de Erasmus Universiteit op het proefschrift "The long and winding road from IT investments to business performance." Diana heeft meer dan 10 jaar als universitair docent Informatiemanagement aan de Erasmus Universiteit gewerkt.



 **RENÉ MONTENARIE MBA**

René Montenarie is senior organisatie- en procesconsultant. Hij heeft in Engeland een MBA opleiding afgerond aan The University of Derby. René werkt sinds 2001 bij VKA en werkte daarvoor op verschillende management functies bij PTT Post. Hij is actief als adviseur en programmamanager bij complexe informatiseringvraagstukken in het onderwijs en de publieke sector. Zo speelt hij een belangrijke rol bij de ontwikkeling en implementatie van onderwijstechnologische standaarden binnen het onderwijsveld. René is lid van de kenniskring van het lectoraat 'Leren waarderen en EVC' van de Hogeschool van Amsterdam.



 **DRS. HANS MICHAEL PRONK**

Hans Pronk is partner en principal consultant. Zijn aandachtsveld is de *bleeding edge* van de ICT ontwikkelingen, in het bijzonder op het terrein van internet, netwerken en services waarbij het woord ontwikkelingen naast de "harde ICT" nadrukkelijk ook de enabling, mogelijk door het tool ICT, omsluit. Vanaf 1995 werkt hij bij VKA. Hans heeft zich gespecialiseerd in complexe publieke contexten, zoals in het onderwijs, media en overheid. De laatste jaren is hij met name actief geweest in het onderwijsveld, rondom innovatie en user empowerment. Zijn credo is: *the future is already here, it's just not widely distributed yet!*



 **IR. WIM SCHIMMEL**

Wim Schimmel is lid van de directie van Verdonck, Klooster & Associates. Hij studeerde in 1989 af aan de Universiteit Twente, faculteit Informatica, en werkte vervolgens voor Defensie en Getronics. Vanaf 1994 werkt hij bij VKA. Hij heeft zich gespecialiseerd in complexe ICT aanbestedingen en het verkrijgen van draagvlak voor strategische ICT projecten in politiek lastige omgevingen. Hij is betrokken bij vele innovatieve projecten binnen de publieke sector en heeft binnen deze sectoren een groot relatienetwerk.



 **DR. ARJAN VAN VENROOY**

Arjan van Venrooy is managing consultant bij Verdonck, Klooster & Associates. Hij studeerde Communicatiewetenschap (specialisatie Informatiestudies) aan de Universiteit van Amsterdam en is gepromoveerd aan de TU Delft (Faculteit Techniek, Bestuur en Management) op het onderwerp "Nieuwe vormen van interorganisatiele publieke dienstverlening". Arjan heeft zich bij VKA als adviseur en programmamanager gespecialiseerd op het gebied van (keten) architectuur, informatisering en ketensamenwerking in de publieke sector.



 **IR. ERIK VAN ZEGVELD**

Erik van Zegveld is managing consultant bij Verdonck, Klooster & Associates. Hij is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van consultants, kennis en portfolio op het gebied van telecommunicatie en adviseert opdrachtgevers over mobiliteit, telecommunicatie en de organisatie van klantcontact. Erik heeft gewerkt bij KPN Research en onderzoek gedaan naar de toekomstige mogelijkheden van telecommunicatie voor de grootzakelijke markt. Hij is afgestudeerd in de Informatica aan de Universiteit Twente.

UITGEVER

Verdonck, Klooster & Associates, Zoetermeer

HOOFDREDACTIE

Jan-Paul van Staalduinen

EINDREDACTIE

Marion van Oeveren

Jan-Paul van Staalduinen

REDACTIONELE BIJDRAGEN VAN

Peter de Weerd, De Weerd Alignment Amsterdam

PROJECTLEIDING

Marion van Oeveren

FOTOGRAFIE

Ilya van Marle Photography, Den Haag

CONCEPT EN VORMGEVING

Barlock, Den Haag

DRUKWERK

Veenman Drukkers, Rotterdam

OPLAGE

1.000 exemplaren

REDACTIEADRES

Verdonck, Klooster & Associates

Postbus 7360 2701 AJ Zoetermeer

Baron de Coubertinlaan 1 2719 EN Zoetermeer

e-mail: themaboek@vka.nl

website: www.vka.nl

telefoon 079 3681000

fax 079 368 1001

COLOFON

EERSTE JAARGANG, NUMMER 2, DECEMBER 2006

Dit is de tweede van een reeks thematische uitgaven van Verdonck, Klooster & Associates.

Verdonck, Klooster & Associates is een onafhankelijk adviesbureau met ruime ervaring op het snijvlak van strategie, procesinrichting en ICT in de publieke sector. Wij onderscheiden ons door inhoudelijke kennis en oog voor resultaat te combineren met uitgelezen kennis van de sector en gevoel voor de menselijke factor. Door het bundelen van kennis wordt een inspirerende omgeving gecreëerd, waarbinnen collega's elkaar stimuleren en aanvullen. In combinatie leidt een en ander tot succesvolle oplossingen voor de vraagstukken van onze opdrachtgevers.

Overname van tekst toegestaan na melding aan Verdonck, Klooster & Associates en met bronvermelding.