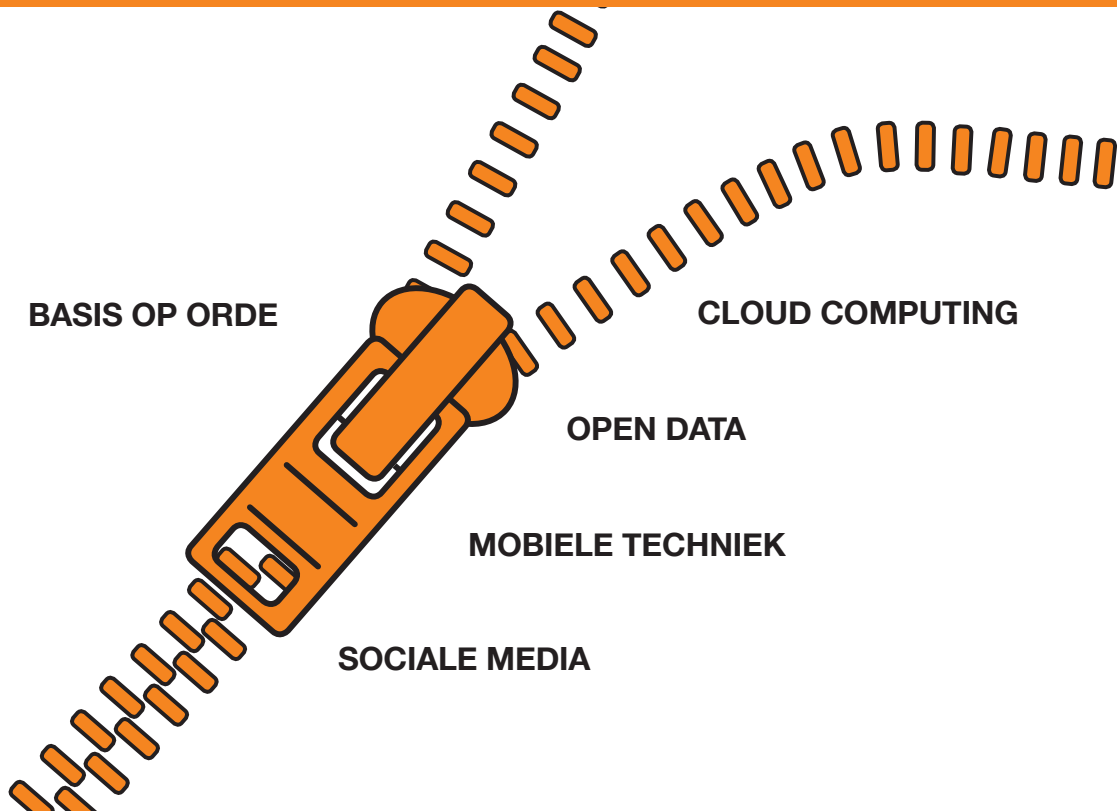


# Nieuwe media, kans voor dienstverlening en interactie



Met *Antwoord*<sup>®</sup> in dialoog

Gemeente  
**Alphen aan den Rijn**



**Topkring Dienstverlening Gemeenten**



WERKbedrijf



waag society



Werkgroep **Antwoord**



**HowAboutYou**

# Nieuwe media, kans voor dienstverlening en interactie

*Met Antwoord<sup>©</sup> in dialoog*



Topkring Dienstverlening Gemeenten



HowAboutYou



Werkgroep *Antwoord*<sup>©</sup>



oktober 2011

*De informatie in deze publicatie is vrij van rechten, tenzij er bij een tekst, foto of illustratie uitdrukkelijk is aangegeven dat er auteursrecht van toepassing is. Mocht u informatie uit deze publicatie willen (her)gebruiken dan wordt bronvermelding (Nieuwe media, kans voor dienstverlening en interactie. Met Antwoord® in dialoog, oktober 2011) op prijs gesteld.*



# Voorwoord

Misschien ben ik niet de eerste persoon aan wie u denkt als het gaat om technologische innovaties. Men ziet mij vaak als behoudend. Niets is minder waar. Maar wat daar ook van zij, niemand in onze samenleving ontkomt aan toepassingen van nieuwe technieken. Ze hebben ons leven, vaak ongemerkt, op vele punten eenvoudiger, veiliger en makkelijker gemaakt. Daarom moeten we blijven vernieuwen.

Innovaties zijn van alle tijden. Voor sommige mensen reden om zich de zegeningen die al dit nieuws biedt, snel eigen te maken. Anderen zijn voorzichtiger, en wachten af. Zelfredzame burgers, creatieve bedrijven en ook de overheid maken handig gebruik van innovaties. Die stellen de overheid in staat haar taken tegen lagere kosten en in een directe relatie met burgers en bedrijven uit te voeren. Neem bijvoorbeeld de Verbeterdebuurt-app. Daarmee kunnen mensen via hun mobiele telefoon melding maken van een kapotte lantaarnpaal of losliggende stoeptegels. De gemeente kan aan de bewoners terugmelden dat het euvel verholpen is. Met andere woorden: innovatie schept kansen.

Die kansen worden al volop benut voor innovatieve dienstverlening. Met het realiseren en het invoeren van een nieuwe infrastructuur – het programma i-NUP – wordt een solide en veilige basis gelegd voor verdere verbetering van de dienstverlening. U bent hiermee volop aan de slag. Deze basisinfrastructuur stelt de overheid in staat informatie te delen en in allerlei nieuwe toepassingen te gebruiken, altijd en overal.

Mensen veranderen en de technieken die zij gebruiken ook. Wat betekent het dat het gros van de mensen het internet voornamelijk op zijn mobiele telefoon gebruikt? Is een tweet over illegaal gestort afval iets waar je op moet reageren, net als een e-mail? En als er zoveel creatieve geesten zijn die toepassingen maken die diensten van de overheid nét iets handiger maken, waarom bieden wij dan niet gewoon onze gegevens aan?

Mensen verwachten daarbij andere dingen van de overheid. We zien dat de rol van de overheid verandert van normerend naar participierend, ondersteunend en regisserend. De overheid kiest er steeds vaker voor niet alles zelf uit te vinden maar aan te sluiten op ontwikkelingen in de samenleving.

De totstandkoming van dit boekje is een voorbeeld van vernieuwende samenwerking. Die samenwerking laat zich nog het beste kenmerken als een zwerm: een divers samengestelde groep mensen, afkomstig uit de overheid en het bedrijfsleven, heeft meegedacht en zijn bijdrage geleverd. Ik noem de Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken, de Vereniging Directeuren Publieksdiensten, KING, Nederland Open in Verbinding, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de TopKring Dienstverlening Gemeenten, Gemeente Rotterdam, Werkgroep Antwoord®, HowAboutYou, M&I/ Partners. Een zwerm die elkaar aan het begin van de zomer vond en die, na totstandkoming van dit boekje, in de herfst weer uiteenvalt.

Dit boekje wil u inspireren om ontwikkelingen in techniek en maatschappij te duiden en u helpen hiermee aan de slag te gaan. Dat moet u er niet van weerhouden de ontwikkelingen die al in gang zijn gezet, af te maken. De activiteiten die u uitvoert voor bijvoorbeeld het i-NUP, het dienstverleningsconcept Antwoord®, ze leggen de basis om ook deze nieuwe ontwikkelingen te kunnen oppakken. Het één kan niet zonder het ander.

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,

J.P.H. Donner

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Veranderend gedrag in de samenleving</b>	<b>7</b>
<b>1. De verhouding tussen gemeenschap en overheid verandert</b>	<b>12</b>
1.1 Er komt steeds meer op de gemeente af	12
1.2 Samenleving organiseert zich snel en tijdelijk rond een thema	12
1.3 Moet het roer om?	14
<b>2. In dezelfde film komen</b>	<b>16</b>
2.1 Van vandaag naar het denken en doen van morgen	16
2.2 Invulling van de rol is dynamisch	20
<b>3. Sociale netwerken als drempelverlagende verbinder</b>	<b>26</b>
3.1 Monitoren, luisteren en reageren	26
3.2 En hoe zit het dan met creëren?	30
3.3 Enkele handreikingen bij het inzetten van sociale netwerken	30
<b>4. Mobiele technologie als katalysator</b>	<b>34</b>
4.1 Tien trends in mobiele techniek	34
4.2 Mobiele technologie versterkt vooral effecten sociale media	40
4.3 Keuzes bij de inzet van apps	41
4.4 Waar te beginnen?	43
<b>5. Open data als voeding voor een innovatieve, compacte en transparante overheid</b>	<b>45</b>
5.1 Open data? Open overheid met open processen!	45
5.2 Vraagstukken voor de proceseigenaar	46
5.3 Organiseer een trekker, ruimte en veiligheid	50
<b>6. Cloud computing maakt het mogelijk</b>	<b>53</b>
6.1 Kennismaken met cloud computing	53
6.2 Cloud computing maakt de organisatie flexibel en bespaart	56
6.3 Overheid beweegt naar de cloud	57
6.4 De eerste stappen naar de cloud	59
<b>7. Beste bestuurders en managers, geef ruimte en laat los!</b>	<b>61</b>
Colofon	69
Toelichting op begrippen	71





# Veranderend gedrag in de samenleving

## Is de overheid klaar voor dialoog?

De manier waarop mensen met elkaar communiceren, ontwikkelt zich de laatste jaren in een razend tempo. Nieuwe technologieën maken communicatie sneller en transparanter. Mensen kiezen zelf waar, wanneer, waarmee, waarover en met wie ze contact leggen. Thuis kijken we naar The Voice of Holland met de Ipad in de aanslag, om via Facebook en Twitter onze ongezoeten mening te delen. In de trein schuiven we met onze smartphone van e-mail en agenda naar de Buienradar en ons banksaldo. Op het werk Yammeren we van projectplan naar offerte en via LinkedIn werken we aan onze eigen ontwikkeling. Geen evenement, congres of project start bovendien zonder #. Ons gedrag verandert! Sociale netwerken beïnvloeden ons denken en doen. We verwachten een bepaalde vrijheid in de keuze voor ons contact met de buitenwereld. En dus ook met de overheid.

Kan de overheid voldoen aan deze verwachtingen en er op de gewenste manier mee omgaan? En wat betekent dit dan voor de verhouding tussen burger en overheid? Tussen de gemeenschap en de overheid? Kan de kloof tussen overheid en gemeenschap worden overbrugd met een digitale sociale snelweg? Met tweerichtingsverkeer, met dialoog?

In deze publicatie zetten wij uiteen hoe de overheid slim kan inspelen op de sociale gedragsveranderingen en welke kansen de inzet van nieuwe media biedt voor de overheid en de gemeenschap. Bijvoorbeeld om het vertrouwen in de overheid te vergroten, maar ook te voldoen aan de eis van een flexibele en compacte overheid. De hoofdstukken moeten inspireren om ontwikkelingen in techniek en maatschappij te duiden en om ermee aan de slag te gaan. Benut deze kansen voor innovatieve dienstverlening om ontwikkelingen die al in gang zijn gezet, zoals Antwoord<sup>®</sup> en i-NUP, te versnellen en toekomstbestendig maken. De verandering in sociaal gedrag is een onderstroom die om meer vraagt dan betere service tegen lagere kosten. Deze onderstroom gaat over transparantie en samenwerking in de gemeenschap. De onderstroom wordt bovenstroom: vertrouwen en verbinden als nieuwe dimensies naast het vakmanschap van de e-Overheid.

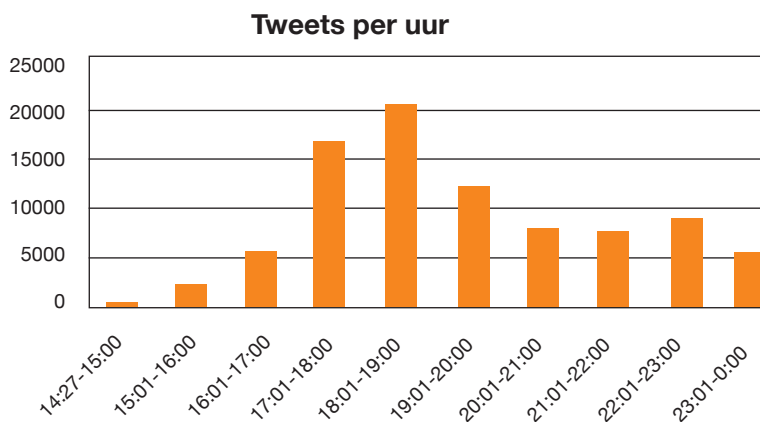
Deze publicatie is bedoeld voor zowel ambtenaren als bestuurders die de dienstverlening en werking van hun organisatie willen verbeteren. We richten ons, net als in de eerder verschenen Antwoord<sup>®</sup> publicaties, specifiek op de gemeenten, maar andere overheidsorganisaties zullen de handreikingen gemakkelijk weten te vertalen naar de eigen praktijk.

Voordat we de inzet van nieuwe media praktisch uiteen zetten, leggen we in hoofdstuk 1 eerst uit wat het veranderend gedrag in de samenleving betekent voor de verhouding en rolverdeling tussen gemeenschap en overheid. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 2 dieper in op het transitieproces waarmee we grip krijgen op alle nieuwe ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor de rol van de gemeente in de gemeenschap. Daarna bespreken we nut en noodzaak van de inzet van achtereenvolgens sociale netwerken, mobiele technologieën, open data en cloud computing. Tot slot adviseren wij de ambtelijke top en bestuurders te experimenteren met de nieuwe rolopvatting en de inzet van de nieuwe middelen.

Een uitgebreide begrippenlijst vindt u in de bijlage.

Op 5 januari 2011 ontstond er even voor half drie een grote brand bij het bedrijf Chemie-Pack in het haven- en industriegebied Moerdijk. Grote hoeveelheden chemische stoffen kwamen vrij en er ontstond een grote rookwolk. Een aantal mensen werd met gezondheidsklachten behandeld in het ziekenhuis.

Om 14:27 werd de eerste tweet over de ramp verzonden. In de drie opeenvolgende dagen na de ramp verschenen er per uur gemiddeld 2.000 tweets over sirenes en het luchtalarm. Van 5 tot en met 8 januari waren dit in totaal 118.000 tweets. Op de dag van de ramp zelf waren er op het hoogtepunt meer dan 20.000 tweets per uur. De piekmomenten in de online communicatie op Twitter lijken vooral gelinkt te zijn aan de nieuwsuitzendingen op de reguliere media (tv en radio). Tijdens de extra RTL nieuwsuitzending van 17:00 uur steeg het aantal tweets bijvoorbeeld tot een piek van 20.000 tweets per uur. Hierbij viel op dat de reguliere media vaak refereerden aan sociale media uitingen van omwonenden. De gebieden in de omgeving van Moerdijk en de gebieden met overlast van de rookwolk kenden dan ook de grootste 'tweetdichtheid'. Hier postten de bewoners foto's die een geotag (coördinaten van de locatie) bevatten.



Afbeelding 1. Aantal tweets per uur over de brand in Moerdijk op 5 januari 2011

Tijdens de ramp werden tweets en YouTube filmpjes verspreid met vaak onjuiste of incomplete informatie. De overheid trad hier niet corrigerend tegen op en staat ook niet in de top tien van Twittergebruikers gedurende de rampperiode. Wel staan daar Cwerkplaats, Crisisned20, Brandweerforum, een omwonende en enkele nieuwsbronnen. Hoofd communicatie van de gemeente Breda Ad Baijens stelt tegenover Omroep Brabant dat de ramp "heeft laten zien dat sociale media de traditionele media op venijnige toon hebben ingehaald". Dat leidde tot een communicatieramp.

(Bron: M. Muijsert/K. Sterenborg, Ordina Consulting, 16 februari 2011)

### Feiten over mobiele apparaten

- Eind december 2010 telde Nederland 3,3 miljoen smartphones.
- 64% van de smartphone bezitters gebruikt zijn smartphone als primaire verbinding met het internet.
- Eind december 2010 telde Nederland 350.000 tablet computer (merendeel iPad).
- 80% van de tweets komen van een mobiel apparaat.
- Uit voorspellingen van Gartner en IDC (International Data Corporation) blijkt dat de ontwikkeling van mobiele technologie zo snel gaat dat binnen 2 tot 4 jaar de helft van het dataverkeer via mobiele apparaten verloopt.

(Bron: verschillende presentaties op Slideshare en video's uit 2011 op Youtube, zoekterm: social media)

## Hoe gaat het nu met @Bertburger1?

Ter illustratie stappen we, net als in het rode boekje *Gemeente heeft Antwoord*<sup>®</sup> uit 2007, in het leven van Bert Burger. Welke rol speelt de gemeente van morgen in zijn leven en vice versa?

### *Bert haalt zijn nieuwe rijbewijs op*

Het is eind 2012. Bert ontvangt via Whatsapp een bericht van zijn gemeente: "Beste meneer Burger, uw rijbewijs ligt klaar op het gemeentehuis". Via de mobiele app 'Nooit in de rij' ziet Bert dat als hij nu naar het gemeentehuis gaat er geen wachtenden aan de balie zijn. Het duurt vijf minuten om zijn rijbewijs af te halen en te betalen. De gemeente stelt naast wachtrij-informatie uit het klantbegeleidingssysteem, ook het aantal beschikbare parkeerplekken en de wegopbrekingen met omrijroutes beschikbaar.

Even later parkeert Bert zijn auto op een van de beloofde tien vrije parkeerplekken. Naast zijn parkeerplaats staat een groot bord met 'Hier gaat de gemeente voor de gemeenschap aan de slag' en daaronder een QR-code. Hij richt zijn smartphone op de code en komt automatisch uit bij een augmented reality app: hij ziet hoe het gebouw van de gemeente eruit kan komen te zien, in wel drie varianten. Bert mag online stemmen op de variant die volgens hem het beste in de omgeving past.

Daarna loopt hij het gemeentehuis in. Hij is bijna direct aan de beurt. Hij rekent zijn nieuwe rijbewijs eenvoudig af met Google Wallet op zijn smartphone. Met behulp van near field communication op zijn smartphone wordt de transactie geregeld via het kassasysteem van de gemeente. Nog geen vijf minuten later loopt Bert met zijn nieuwe rijbewijs naar buiten. Snel checkt hij nog even de app 'Nooit in de rij'. Er zijn nog vrije plaatsen bij de kapper.

### *Bert is ZZP'er*

Na zijn gedwongen ontslag als HRM-manager bij het Havenbedrijf is Bert als ZZP'er aan de slag gegaan. Hij begeleidt in opdracht van diverse gemeenten hoger opgeleide werklozen bij het vinden van een baan. In het begin was Bert bang dat hij het contact met collega's zou gaan missen. Daar heeft hij tot nu toe gelukkig geen enkele last van gehad. Sociale media hebben hem in contact gebracht met andere ZZP'ers. Dagelijks discussieert hij mee op het LinkedIn platform 'Zelfstandig Ondernemers' en met de groep 'Freelance Opdrachten'. Dankzij zijn actieve bijdrage heeft hij al diverse opdrachten binnengehaald.

Vandaag heeft hij om 12 uur een afspraak met collega ZZP'er Peter. Samen willen ze zich inschrijven op een reïntegratie-aanbesteding van een gemeente. Ze hebben afgesproken bij Seats2Meet aan de A2. Eerst heeft Bert nog een afspraak staan met Madge. Thuis aan het ontbijt had Bert al bekeken wie er vandaag allemaal in Seats2Meet aan het werk zijn. De tags 'matching' en 'dialoog' van @madge spraken hem aan. Via Twitter was de afspraak zo gepland. En wat een leuke kennismaking! Samen hebben ze gebrainstormd om gemeenten te helpen bij reïntegratievraagstukken. Dat kan hij goed gebruiken bij het maken van de aanbesteding. Hij plaatst al het materiaal snel in Dropbox om er later met Peter op zijn laptop en tablet vanuit de 'cloud' verder aan te kunnen werken.

Na zijn afspraak met Peter bereidt Bert nog nog snel een webinar voor, die hij vanavond gaat geven aan een van de groepen die hij begeleidt. In dit online seminar vertelt hij over hoe je je effectief kunt profileren op sociale media zoals LinkedIn. Het is mooi om te zien hoe zijn groep werklozen steeds meer zelf initiatieven ontplooit. Zo hebben ze vorige maand een sollicitatieclub geformeerd en geven ze feedback op elkaars CV en LinkedIn-profiel. Al drie van de tien hebben binnen twee maanden een baan gevonden.

Voordat Bert terug naar huis gaat, checkt hij Twitter: 'Oppassen, snelheidscontrole bij hectometerpaal 167', aldus een tweet van de KLPD. Hij was toch al niet van plan om hard te rijden.

### *Bert is betrokken bij zijn wijk*

Bert is onlangs verhuisd. Op Hyves houdt hij al een paar maanden een pagina bij over zijn nieuwe buurt. Inmiddels heeft hij al meer dan 300 volgers en merkt dat het inderdaad de multiculturele en levendige buurt is zoals Funda had voorspeld. Handig ook dat hij de vraagprijs direct met de app 'Wizard of WOZ' kon natrekken. Deze app maakt gebruik van open data met betrekking tot de WOZ-waarden van woonhuizen in Nederlandse gemeenten. Hiermee heeft hij toch een mooi bedrag van de vraagprijs afgekregen.

Een paar maanden geleden plaatste hij op Hyves een bericht over het opknappen van het plantsoentje. Dat leverde een stevige discussie op. Bert stelde een online poll samen en de overgrote meerderheid stemde voor het plaatsen van een speeltoestel voor de jongste jeugd en twee bankjes voor de ouderen. Het initiatief van Bert en zijn burens was het webcare-team van het KCC van de gemeente niet ontgaan. Het KCC attendeerde de afdeling Stadsbeheer erop. Na overleg met onder andere de wethouder werd besloten het initiatief van de buurt te ondersteunen. De gemeente nam contact op met Bert en bood het speeltoestel en de twee banken aan. Naast de gemeente had ook de plaatselijke bouwmarkt het initiatief opgepikt en leverde gratis gereedschap, graszoden en planten om het plantsoentje in te richten. Via Twitter @bertburger1 met #plantsoenmoetjeden hadden 23 buurtbewoners zich opgegeven om te komen helpen. In één dag was het voor elkaar.

De officiële opening van het plantsoen heeft net plaatsgevonden en nu is het tijd voor een buurtbarbeque. Tevreden kijken Bert en zijn buurman terug op het project. Al snel gaat de

discussie over de OZB-aanslag die drie weken geleden in de bus is gevallen. “Zou het wel of geen zin hebben om bezwaar te maken?”, vraagt de buurman zich af. Ook hier biedt de app ‘Wizard of WOZ’ uitkomst. Niet alleen kunnen ze direct zien wat de WOZ-waarde van de referentiepanden is, maar ook hoe vaak succesvol bezwaar is aangetekend. Handig dat de gemeente die data ter beschikking stelt. Jammer dat bezwaar maken voor Bert en zijn buurman blijkbaar niet veel zin heeft.

15-3-2011 – Ijsselbode

### **‘ZE’ OF ‘WE’**

Gevoerd met mijn iPhone en de app ‘Buiten Beter’ was ik onlangs op pad door Oudewater. Ik ergende mij al een tijd aan de alsmoer toenemende hoeveelheid zwerfvuil in en rond de stad. Helaas is Oudewater geen uitzondering t.o.v. de rest van Nederland. Het lijkt overal een steeds grotere bende te worden. Maar goed, als ik heel Nederland (en daarbuiten) tot mijn probleem moest maken, dan werd dat probleem onoverkomelijk groot. Oudewater, daar kon ik nog wel wat aan doen dacht ik. In mijn ogen waren er twee oorzaken aan te wijzen.

Ten eerste natuurlijk de mensen die hun afval gewoon maar op straat mieteren en ten tweede de gemeente die ‘daar vervolgens niets aan doet’. Aan het eerste zou ik wel wat willen doen, maar dat is een kwestie van mentaliteit, slechte opvoeding, desinteresse...zeg het maar. Wat het ook is, ik kan (en wil) niet iedereen in de gaten houden.

Bovendien, wie ben ik. Dan maar de pijlen richten op de tweede oorzaak, da’s veel makkelijker. ‘Ze’ moeten er namelijk wat aan doen, want wat doen ze anders met mijn belastinggeld, niks toch? En het probleem is kennelijk dat ‘ze’ er niets aan doen, want anders lag al die troep er niet.

Afin, actie. Met mijn appje ‘Buiten Beter’ kan ik een foto maken van de plek des onheils, de GFS bepaalt mijn precieze locatie, ik kan nog een opmerking toevoegen en met één druk op de knop gaat de melding naar de gemeente van de plek waar ik mij bevind. Het is niet moeilijk een aantal meldingen te doen, want het vuil is overal te vinden.

Flesjes, blikjes, plastic zakken, stukken tempex, frietbakjes, folders, paraplu’s, een fleecetrui, je kunt het zo gek niet bedenken, zelfs binnen een meter van een afvalbak is van alles te vinden.

Na het doorgeven van een aantal meldingen ontving ik van de gemeente een e-mail met een bevestiging en de mededeling dat er wel degelijk werd opgeruimd, maar dat het nu ook snoeitijd is en dat niet alles tegelijk kan. Ik was nog niet helemaal overtuigd, besloot ik. Nu lag die zoot er nog.

Tot mijn verbazing werd er twee dagen later aangebeld. Een medewerker van de buitendienst was de door mij aangegeven plaatsen gaan inspecteren.

We hadden een gesprek waarin ik mijn ergenis over de rommel kon uitspreken en hij zijn kant van het verhaal kon doen.

Toen kreeg ik ineens een andere blik op ‘ze’. Ik stond namelijk niet met ‘ze’ te praten, maar met een aardige vent die zijn best doet om met de hem beschikbare tijd en middelen dat te realiseren waarom ‘wij’ vinden dat ‘ze’ daar toch eens iets aan moeten doen. En met hem zijn collega’s. ‘Ze’ doen namelijk hun best om Oudewater schoon en netjes te houden.

Oudjaar is nog niet zolang geleden, en velen laten de vuurwerkresten aan een ander om op te ruimen. Meteen na de carnavalsoptocht opruimen?

Vroeger wel geprobeerd, maar ‘ze’ werden aangevallen en agressief benaderd door bezopen ‘feest’vierders. Dan maar het hele weekend laten liggen en maandag opruimen. Er zijn vast mensen die zich vervolgens storen aan het feit dat die rommel er het hele weekend ligt en vinden dat ‘ze’ dat toch niet kunnen maken. Het probleem ligt echter dus niet bij ‘ze’, maar bij ‘we’. ‘We’ maken er een rotzooi van en het is zo erg dat het niet is voor te werken. Volgende keer als u klaagt over de hoogte van de gemeentelijke belastingen, denk er dan eens even aan dat het opruimen van rotzooi (om het daar maar even bij te houden) niet alleen tijd kost, maar ook geld. En dat er achter ‘ze’ een aantal mensen zit die hun best doen, maar nooit blijvende eer van hun werk hebben.

Wellicht wilt u meehelpen om die mensen het werk een beetje makkelijker en meer eervol te maken, om Oudewater schoon te houden, en de kosten voor ons als gemeenschap omlaag te brengen.

‘Ze’ zijn misschien wel degenen wiens werk het is, maar het is ook onze leefomgeving.

Stef Boudens

# 1. De verhouding tussen gemeenschap en overheid verandert

De voorbeelden uit het leven van Bert, illustreren de mogelijkheden van de inzet van nieuwe media in de relatie tussen burger en overheid. Maar wat betekent dat eigenlijk voor deze relatie en de bijbehorende rolverdeling? Hoe past dit in de werkelijkheid van vandaag bij gemeenten? Voor we die vragen beantwoorden, werken we de context van de gemeenten en de kenmerken van de transitie waarin ze zich bevinden verder uit.

## 1.1 Er komt steeds meer op de gemeente af

De organisatie-ontwikkelingen bij gemeenten zijn heftiger dan ooit. Onder druk van de bezuinigingen worden gemeenten gedwongen keuzes te maken. Ze moeten enerzijds klaarstaan voor de zwaksten van de samenleving maar anderzijds meer een beroep doen op de 'eigen verantwoordelijkheid' van haar burgers. Het vertrouwen in een samenwerking met de overheid is echter lager dan ooit. De I-Overheid moet haar verantwoordelijkheid nemen op het gebied van veiligheid en bescherming van gegevens, terwijl aan de andere kant de samenleving en het bedrijfsleven vragen om meer openheid (open data). Gemeenten en andere overheidsinstanties komen steeds meer tot de conclusie dat samenwerking niet alleen handig, maar zelfs noodzakelijk is. Er is steeds minder bereidheid en minder echte mogelijkheid om eigen wielen uit te vinden! Door de druk op de middelen nemen de kansen voor samenwerking toe. Tevens komen er taken van andere overheden bij. Het Nieuwe Werken vraagt om een nieuwe bedrijfsvoering, die vervolgens wel kansen biedt voor het werven van een nieuw soort ambtenaren (vergeet de vergrijzing niet). En dan brengt de gemeente tegelijkertijd flink de basis op orde met programma's als Antwoord<sup>®</sup> en iNUP. Gemeenten leggen momenteel stevige fundamenten voor betere dienstverlening, maar zitten ook in een spagaat: een compacte overheid die blijvend moet moderniseren.

## 1.2 Samenleving organiseert zich snel en tijdelijk rond een thema

Vertrouwde structuren zoals gemeenschappen, verenigingen en organisaties zijn minder hecht. Het gevolg is dat het maatschappelijk middenveld gefragmenteerd is. Gefaciliteerd en gestimuleerd door de komst van sociale media zoeken mensen elkaar op andere manieren op. Ze vormen steeds meer per onderwerp een groep of zwerm. De samenstelling, inclusief stijl en toon, verschilt steeds. Ze bepalen zelf waar en wanneer ze het gesprek voeren: vandaag op Hyves en morgen op Facebook!

De impact van burgerinitiatieven wordt steeds groter. Het idee van een enkele persoon verspreidt zich razendsnel via internet over zijn gehele netwerk. Hij verwacht dat de gemeente zijn signalen oppikt. Juist nu sociale media dat contact beter kunnen faciliteren. Organisaties als Wehkamp, KLM, UWV en UPC spelen al in op dienstverlening via sociale media. Ook van de gemeente wordt verwacht dat zij luistert, in gesprek gaat en participeert. Van reactief naar interactief, van zenden naar dialoog, van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie! Daarbij is begrip voor de rol van de gemeente als democratische vertegenwoordiger, inclusief wettelijke taken en rollen. Burgers zijn sterker verbonden en weten meer door te delen.

De mondige burger reageert positief op co-creatie en crowdsourcing initiatieven waar de overheid bij betrokken is. Dichtbij huis verzamelt de website [www.verbeterdebuurt.nl](http://www.verbeterdebuurt.nl) succesvol ideeën van burgers om de leefomgeving te verbeteren. Kijken we naar de landen om ons

heen, dan zien we dat Estland met de inzet van sociale netwerken en Google Maps in enkele uren met 50.000 mensen het hele land schoonmaakt. Wat begon als een idee van een kleine groep mensen leidde tot een grote communicatiecampagne, waaraan iedereen zijn medewerking verleende en waarvoor geen euro hoefde te worden betaald. Door via Google Maps slim te registreren waar zwerfvuil lag, wist iedereen waar hij naartoe moest. Met 8% van de inwoners van het land, werd in vijf uur tijd een prestatie geleverd waar de overheid drie jaar over zou hebben gedaan. Dit idee is inmiddels overgenomen in diverse landen. Denk ook aan de inwoners van IJsland die zelf in een paar maanden een nieuwe grondwet schreven. En aan de Arabische landen waar sociale media de wisseling van regimes versnellen. Allemaal voorbeelden van klassieke overheidstaken die nu in gelegenheidsgroepen door burgers zelf worden opgepakt. En blijkbaar gaat dat nu sneller en effectiever ook.

Ook binnen organisaties is deze tendens te zien. Het zal steeds vaker voorkomen dat medewerkers in een organisatie een groter en sneller te mobiliseren netwerk hebben dan de leidinggevenden. Waar de reikwijdte van het managementteam de laag eronder is, bereiken medewerker zo driehonderd tot vijfhonderd volgers! Zij weten deze ook effectief in te zetten met crowd sourcing om sneller en met minder inspanningen meer resultaat te behalen. De invloedsstructuur staat op zijn kop. En deze ontwikkeling kan baanbrekend zijn in de veranderende positie van de gemeente in de samenleving.

### *Beelden bij de transitie*

Het veranderende gedrag in de samenleving heeft de kenmerken van een transitie. Het eindpunt van die transitie is onduidelijk. Wel tekenen zich al beelden af. In de onderstaande opsomming staan de bewegingen binnen de transitie die ook nu al waarneembaar zijn in de voorbeelden van deze publicatie. Deze opsomming helpt om de situaties en voorbeelden uit de praktijk een plek te geven. Niet om een oordeel te kunnen vellen, maar wel om de transitie bewuster mee te kunnen maken. Om 'in de film te komen' en mee te kunnen doen.

De bewegingen waar wij allen deel van uitmaken:

- Van industriële samenleving naar informatiemaatschappij:
  - Van structuren naar netwerken van informele fluïde groepen.
  - Van 'ik ben onderdeel van' naar 'ik hoor bij' en naar 'ik ben'.
  - Van structuur via hiërarchie (o.a. zuilen) naar structuur per topic (Wilders).
  - Van centrale naar plaatsgebonden informatie.
- Van materiële welvaart naar immaterieel welzijn:
  - Van bezit naar beschikbaarheid.
- Van representatie naar participatie.

Tegelijkertijd waardeert de samenleving het resultaat van een proces anders:

- Van bereik naar impact.
- Van output naar outcome.
- Van focus op functionaliteit naar focus op gebruik en toepassing.
- Van creatie van behoefte om te produceren, naar produceren om te behoeven.
- Van interactie op een product naar interactie op de behoefte.
- Van herstellen van het oude systeem naar bouwen van betere systemen.



## → Beelden bij de transitie

De aanpak om tot dat resultaat te komen is vooral organisch en gebaseerd op loslaten:

- Van gepland naar spontaan.
- Van protocollen naar spelregels.
- Van 'u stemt, wij regeren' naar participatie.
- Van product/proces oriëntatie naar keten en netwerk oriëntatie.
- Van strakturen (maakbare samenleving) naar organisch ontwikkeling.
- Van complexe structuur naar zwermen van eenvoudige structuren.
- Van controle naar vertrouwen.
- Van wachten op goede oplossingen vanuit de overheid naar oplossingen vanuit de markt.
- Van *one to many* naar *many to many*.
- Van informeren naar betrekken.
- Van doen naar deelnemen.
- Van eenmalig beheer naar meervoudig gebruik.
- Van interessant doen naar geïnteresseerd zijn.

*(Bron: diverse werkconferenties voor deze publicatie)*

### 1.3 Moet het roer om?

De gemeente staat aan het begin. Moet dan het hele roer om? Moeten we nieuwe visies formuleren en opnieuw programma's optuigen?

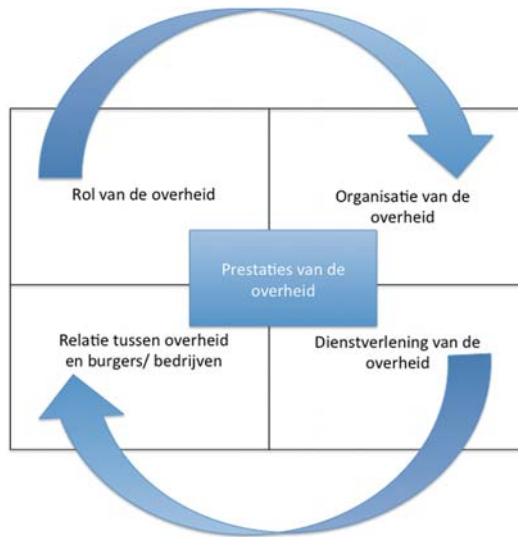
#### *Nog steeds de basis op orde als fundament*

Het is goed om te beseffen dat de gemeentelijke organisatie door haar aard en omvang niet voorop zal lopen bij nieuwe ontwikkelingen. De uitdaging is om de verandering als constante te leren zien. Volgen, meebewegen en waar het kan de mogelijkheden proberen toe te passen. Dit vraagt wel om een sterke visie en een basis die op orde is. Blijf werken aan die basis! Die basis bestaat uit Antwoord<sup>®</sup> en Operatie NUP, basisregistraties, zaakgericht werken en open standaarden. Deze zijn essentieel voor de dialoog op sociale media en het vrijgeven van open data. En ook voor de inzet van mobiele technologieën zijn de standaarden in architectuur en berichtenverkeer een belangrijke randvoorwaarde. Zij vormen met elkaar het fundament om de dialoog aan te kunnen gaan. Gemeenten die de basis al ver op orde hebben, kunnen de nieuwe middelen makkelijker (en in) de volle breedte inzetten.

#### *Wel verandert de rol, de organisatie en de dienstverlening*

Het volgende model is afgeleid van een model van de Universiteit Twente. Het model helpt ons de gevolgen beter te begrijpen. Het laat zien dat de relatie burger-overheid nauw samenhangt met de rol van de overheid. De rol is bepalend voor de organisatie van de overheid en daarmee uiteindelijk ook voor de prestaties op straat: de dienstverlening. Omdat door het veranderende gedrag in de samenleving de relatie tussen burger-overheid verandert, verandert ook de rol van de overheid. Uiteindelijk is het doel om een transparante, verbindende overheid te worden. De gevolgen van deze veranderende rollen zijn nog niet uitgekristalliseerd. Hoofdstuk 2.2 gaat in op deze veranderende rollen. In het vervolg van deze publicatie geven we de ingrediënten om dit voor de eigen organisatie uit te werken.





Afbeelding 2. Wanneer de relatie tussen overheid en burgers verandert, dan verandert ook de rol van de overheid en daarmee de organisatie en de dienstverlening.

### *Nieuwe middelen zijn 'slechts' gereedschappen*

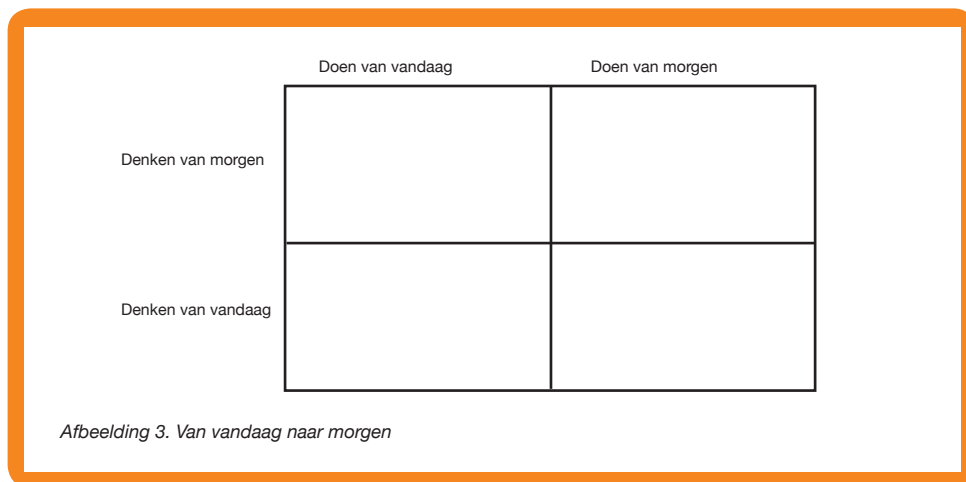
De basis voor zinvolle dialoog is een gelijke informatiepositie. Burger en overheid nemen elkaar serieus. In het vervolg van de publicatie zien we dat open data, mobiele technologie en sociale media daarbij niet meer dan gereedschappen zijn om die gelijke positie te faciliteren. Ze zorgen bovendien voor een transparante en efficiënte overheid. Ze maken co-creatie en crowdsourcing mogelijk. Cloud computing en open standaarden vormen de randvoorwaarden. Gemeenten hoeven deze middelen dus niet uit te vinden maar kunnen ze wel opnemen in de processen en architectuur van de organisatie.

## 2. In dezelfde film komen

De technologische ontwikkelingen en het veranderende gedrag in de samenleving beïnvloeden de relatie tussen burger en overheid. In de zoektocht naar grip op deze ontwikkelingen helpt het om te beseffen dat we in een transitie zitten. In dit hoofdstuk laten we zien hoe aan deze transitie vorm kan worden gegeven.

### 2.1 Van vandaag naar het denken en doen van morgen

Onderstaand transitieraamwerk met vier vensters, afgeleid van het Chaoskruis van Jaap Peters<sup>1</sup>, helpt het transitieproces te begrijpen.



Het raamwerk laat vier vensters zien die zich onderscheiden op denken en doen, en in vandaag en morgen.

#### *Het denken en doen van vandaag*

Binnen een gemeente kunnen we deze opgave duiden als 'de basis op orde'. Hiertoe behoren de doelstellingen zoals in het i-NUP staan - de overheidsbrede implementatie-agenda voor dienstverlening en e-Overheid<sup>2</sup>. Fase 3 van Antwoord<sup>®</sup>, Frontoffice heeft Antwoord<sup>®</sup>, maakt deze opgave gemeentespecifiek. Het doel is om de organisatie voor te bereiden op excellerende dienstverlening. De basis op orde is het fundament waarop de transitie naar morgen wordt verankerd.

#### *Denken van vandaag en doen van morgen*

Dit venster gaat over vernieuwing binnen de bestaande kaders van een organisatie. De focus ligt op optimalisatie van de huidige situatie. De processen zelf veranderen niet, de middelen wel. Bijvoorbeeld van papier naar tablet zoals een iPad, van laptop naar smartphone en van online bij beschikbaarheid naar real time. Het is een relatief laagdrempelige manier om met de mensen in de organisatie in dezelfde film te komen. 'Het denken

<sup>1</sup> J. Peters, *Niets nieuws onder de zon en andere toevalligheden. Strategie uit chaos*, 2008.

<sup>2</sup> Programmabureau i-NUP (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties), *Eén digitale overheid: betere service, meer gemak*, mei 2011.

van morgen' is het doel, niet de inzet van de nieuwe middelen op zich. Verbind het aan bijvoorbeeld Het Nieuwe Werken, zaakgericht werken of de recente bezuinigingen.

### *Eerste Kamer vervangt gedrukte kamerstukken door iPad*

De Eerste Kamer distribueert met ingang van 13 september 2011 haar vergaderstukken via een tablet naar de 75 senatoren. Bij aanvang van de eerste vergadering na het zomerreces ontvingen de Kamerleden een iPad met een app die speciaal voor de Eerste Kamer is ontworpen. Met dit eigentijdse communicatiemiddel kunnen de Kamerleden de volledige informatiestroom van agenda's, wetsvoorstellen, Kamercorrespondentie en andere vergaderstukken raadplegen en beheren. De senatoren kunnen alle documenten voortaan direct raadplegen op hun iPad en aantekeningen plaatsen bij vergaderstukken. Vanuit de agenda kan direct worden 'gelinkt' naar de nationale en Europese dossiers.

Met deze stap breekt de Eerste Kamer met een historie van bijna 200 jaar verspreiding van wetsontwerpen, brieven van de regering, verslagen en andere vergaderstukken in gedrukte vorm. Al deze post is wekelijks goed voor duizenden pagina's aan drukwerk per Kamerlid, dat tot nu toe met een koerier werd bezorgd op de huisadressen van de Kamerleden. Verwacht wordt dat na een fase van gewenning het overgrote deel van de senatoren uitsluitend de iPad zal gebruiken.

Meerdere parlementen in Europa overwegen om hun documentenstroom verder te digitaliseren, maar de Nederlandse Senaat heeft de primeur bij de overstap naar digitaal vergaderen met ondersteuning van een tablet. De Eerste Kamer der Staten-Generaal is daarmee de eerste van alle parlementaire huizen in Europa die volledig overschakelt op digitale informatievoorziening.

*(Bron: [www.eerstekamer.nl](http://www.eerstekamer.nl), 13 september 2011. Zie ook de discussie over de inzet van tablets als de iPad bij gemeenten op [www.frankwatching.com/archive/2010/12/17/business-case-ipad-voor-gemeenteraden/](http://www.frankwatching.com/archive/2010/12/17/business-case-ipad-voor-gemeenteraden/))*

### *Denken van morgen en doen van vandaag*

Iedere organisatie heeft medewerkers die nieuwe ontwikkelingen zien en begrijpen. Deze mensen zijn nodig om de fundamentele vernieuwing te starten, binnen de huidige spelregels van de organisatie. Het voordeel van transitie via dit venster is dat de vernieuwing aanstekelijk werkt en de rest van organisatie meeneemt naar het doen en denken van morgen. Een mogelijk risico is dat de vernieuwers gefrustreerd raken als ze tegen de grenzen van de huidige kaders in de gemeentelijke organisatie opbotsen. Het is dan ook noodzakelijk om deze vernieuwers en denkers van morgen de ruimte te geven.

### *Denken van morgen en doen van morgen*

Het denken en doen van morgen gaat over de ontwikkeling van gemeente naar gemeenschap, van burger naar gelegenheidscoalitie en van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie. Hier zien we echte innovatie in organisatie, processen, werkwijzen. Bijvoorbeeld door de inzet van de crowd (sourcing, funding, creatie) of dienstverlening van de overheid via sociale netwerken.

Met Verbeterdebuurt kunnen burgers verbeterpunten in hun buurt bij hun gemeente bekendmaken. Via websites of mobiele apps worden problemen (in de vorm van punaises) of ideeën (in de vorm van lampjes) op de kaart gezet en vervolgens doorgestuurd naar de gemeente. Aan een groen vlaggetje kan worden gezien of het probleem is opgelost of dat het idee is gehonoreerd. Zo'n 300 gemeenten maken hier al actief gebruik van.

Zo ook in de Overvechtse (31.395) wijk de Gagel. In november 2010 konden bewoners van de Gagel problemen en ideeën met betrekking tot de verkeersveiligheid melden op het platform van Verbeterdebuurt. Via [overvechtdegagelvernieuwt.nl](http://overvechtdegagelvernieuwt.nl), [overvecht.nu](http://overvecht.nu), [fietsersbond.nl](http://fietsersbond.nl) maar ook de iPhone app, de website van Verbeterdebuurt en schriftelijk werden problemen en ideeën ingezameld. De periode van inspraak begon op zaterdag 13 november met een buurtschouw waar bewoners en medewerkers van de gemeente Utrecht de route van de wijkring hebben gelopen om daar meldingen te verzamelen. Via de Verbeterdebuurt iPhone-app, maar ook schriftelijk werden meldingen verzameld. Alle ideeën zijn ingevoerd op [Verbeterdebuurt.nl](http://Verbeterdebuurt.nl).

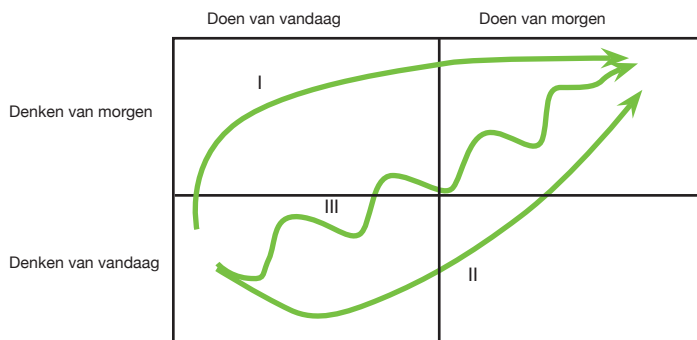
De gemeente heeft mensen op verschillende manieren op de hoogte gebracht van de mogelijkheid om inspraak te hebben op het plan van eisen. Er is een wijkbericht verspreid, er is getwitterd, gemaïld en het eigen netwerk is ingezet. Ook lokale media hebben het project opgepikt.



Er zijn vijftig meldingen verzameld voor een veiligere wijkring. De meeste meldingen zijn aangevuld met een foto. De gemeente heeft alle meldingen in behandeling genomen voor het maken van een programma van eisen voor een verkeersveiligere buurt. De melders worden via e-mail op de hoogte gehouden van de voortgang en op de projectsite [www.overvechtdegagelvernieuwt.nl](http://www.overvechtdegagelvernieuwt.nl) worden updates verstrekt.

### *Elk venster en elke route is goed*

Het transitieraamwerk schetst de routes van vandaag naar morgen. Hoe de route langs de vensters loopt, heeft te maken met waar de energie in de organisatie zit en met de noodzaak om het anders te doen. Meer in het denken van morgen of meer in het doen van morgen?



Afbeelding 4. Routes van vandaag naar morgen

En beschikt de gemeente over mensen die de verandering in de samenleving wel zien, maar dat nog moeten omzetten in daden (route I)? Of zijn het mensen die al met de nieuwe middelen aan de slag zijn gegaan, maar nog niet helder hebben hoe ze hiermee de gemeenschap kunnen ondersteunen (route II)? Soms is de noodzaak tot veranderen zo groot dat er een directe transitie plaatsvindt van het denken en doen van vandaag naar het denken en doen van morgen (route III). Een voorbeeld hiervan is de totstandkoming van de grondwet in IJsland.

### *Burgers IJsland herschrijven grondwet zelf*

De financiële crisis van 2008 veroorzaakte het faillissement van drie IJslandse banken. Eind 2008 verklaarde IJsland (320.000 inwoners) zichzelf failliet. De IJslandse bewoners dreigden opgezaald te worden met een schuld waardoor zij de komende vijftien jaar elke maand €110 per maand zouden moeten betalen tegen 5,5% rente. Dit accepteerden de IJslanders niet. Eerst dwongen zij hun regering door middel van massale protesten af te treden. Toen de nieuwe regering besloot de schulden aan Nederland en Groot-Brittannië terug te betalen, was de maat vol. De IJslandse burgers wilden niet betalen voor de financiële fouten van hun banken en maakten dat massaal duidelijk. Ze kregen de politieke leiders aan hun zijde en in een referendum in maart 2010 stemde 93% van de IJslanders tegen het terugbetalen van de schuld. Ondanks de dreigementen van bankiers en het IMF.

Vervolgens besloten de IJslanders een ontwerp tekst te schrijven voor een nieuwe grondwet waarbij een te grote macht van de internationale financiële markten en van virtueel geld zou worden uitgebannen. De grondwet is geschreven door 25 burgers, gekozen uit 522 volwassenen die niet waren gelieerd aan enige politieke partij. De vergaderingen van de 'schrijvers' werden online uitgezonden, en burgers konden hun commentaar en suggesties insturen. De grondwet is op 1 augustus 2011 ter goedkeuring aan het parlement aangeboden.

(Bron: Deena Stryker, *Iceland's Ongoing Revolution*, 1 augustus 2011, [www.daliykos.com](http://www.daliykos.com))

In de praktijk beweegt de overheid, net als de samenleving, in de vier vensters tegelijk. De vraag is nu: hoe zetten we de transitie van vandaag naar morgen in gang? Een belangrijke randvoorwaarde is dat de gemeentelijke organisatie de noodzaak om te veranderen ziet en voelt. Waar is de urgentie, hoe kunnen we die vasthouden of versterken? Urgentie ontstaat vanuit verschillende motieven en bij verschillende bronnen. De energie die uit dat urgentiegevoel vrijkomt, is de brandstof voor verandering.

## 2.2 Invulling van de rol is dynamisch

Kenmerkend voor de veranderende samenleving is dat de burger zelf het initiatief neemt en zijn eigen zwerm creëert of in een passende zwerm instapt. De deelnemers aan een zwerm verschillen per onderwerp, net als de plek waar ze elkaar ontmoeten. Een zwerm kan heel snel ontstaan, maar ook weer snel verdwijnen als ze niet meer nodig is. Wat betekent dit voor de rol van de gemeente die participatie vooral benadert vanuit de eigen leidende positie en daar anderen bij wil betrekken? Het initiatief ligt niet meer vanzelfsprekend bij de gemeente. De regie op dat proces ook niet. Het eigenaarschap verschuift steeds meer van de overheid naar de gemeenschap. De rolinvulling van de gemeente varieert van normerend naar loslatend. Het denken en doen van morgen gaat over de gemeente als speler in de gemeenschap, naast alle andere spelers: individuele burgers, groepen van burgers, bedrijven en instellingen. Dat is een nieuw spel voor de gemeente, met nieuwe rollen.

### Normeren

Hierbij gaat het om de taken die vooral de gemeente binnen de gemeenschap kan uitvoeren vanuit wet- en regelgeving, zoals handhaving. Dit is een klassieke relatie tussen overheid en burger. Ook burgers geven richting aan de norm, zoals bij de Wet Burgerinitiatief.

### Informereren

Ook hier gaat het om een klassieke relatie tussen de burger als klant en de overheid als dienstverlener. Communicatie verloopt via de verschillende kanalen en media die de gemeente tot haar beschikking heeft. Nieuwe media zoals Twitter worden nu ook ingezet, zoals onderstaand voorbeeld over het aankondigen van verkeerscontroles in de politieregio Noord- en Oost-Gelderland.

#### Verkeerscontroles in regio Noord- en Oost-Gelderland via Twitter gemeld



Sinds december 2010 meldt de politie in de regio Noord- en Oost-Gelderland vooraf via Twitter waar de verkeerscontroles zijn. De politie hoopt dat dit preventief werkt en wil daarnaast laten zien wat ze doet om de verkeersveiligheid te verhogen.

Ook voor andere taken zet de politie Twitter in. Ruim negentig politiemensen in de regio communiceren op een snelle en laagdrempelige manier met de inwoners. Het korps wil ze direct betrekken bij het realiseren van een veilige woonomgeving.

### Regisseren

In de regisserende rol is het de gemeente, als eigenaar van een thema, die het proces in de gemeenschap regisseert, de kaders bepaalt en zelf stuurt op het resultaat. De gemeente Alphen aan den Rijn, die met gebruik van sociale media haar nieuwe ruimtelijke structuurvisie opzet, is daar een voorbeeld van.

#### *Alphen aan den Rijn stelt met inzet van sociale media een ruimtelijke structuurvisie op*

In november 2010 organiseerde de gemeente Alphen aan den Rijn (72.534 inwoners) 'De week van de structuurvisie'. In zeven werkateliers maakten burgers, vakdeskundigen en inspiratoren samen met de gemeente een analyse: wat zijn de sterke en zwakke kanten van de gemeente? Wat zijn de kansen voor de toekomst?



Om de inwoners te betrekken, zette de gemeente naast de meer traditionele middelen als billboards ook Twitter, Hyves en Facebook in. Er stond een rap op YouTube, polls op [www.alphen.nu](http://www.alphen.nu) en achtergrondinformatie op de speciale website [www.destadvanmorgen.nl](http://www.destadvanmorgen.nl). Deze aanpak bleek zeer succesvol:

- 347 vrienden op Hyves.
- 615 volgers op Twitter, 11.000 Tweets verstuurd.
- 146 vrienden op Facebook.
- 420 connecties op LinkedIn, 60 inhoudelijke reacties.
- 3.688 bezoekers op [www.destadvanmorgen.nl](http://www.destadvanmorgen.nl), verbleven gemiddeld 5 minuten op de website.
- 2.114 reacties op de polls van [www.destadvanmorgen.nl](http://www.destadvanmorgen.nl).
- 410 reacties op de polls van [www.alphen.nu](http://www.alphen.nu).
- Eén brief, geen e-mails en geen telefoontjes.

Het voorbeeld op de volgende pagina laat zien dat de gemeente Smallingerland op 'organische wijze' de kracht van de gemeenschap heeft ontdekt en succesvol gebruik maakt van de crowd.

## Initiatief in Smallingerland beweegt van gemeente naar gemeenschap

De gemeente Smallingerland (circa 55.000 inwoners) zou in 2008 starten met een groot aantal infrastructuurprojecten in het centrum van Drachten. De omvang van de projecten maakte het centrum voor langere tijd moeilijk bereikbaar. Daarom richtte Smallingerland 'de 50 van Drachten' op: vijftig inwoners die samen met de gemeente nadenken over hoe het centrum toch levendig kan blijven. De vijftig vertegenwoordigen cultuur, sport, kerk, bedrijfsleven en bewoners. Smallingerland startte een site ([www.drachtenwijemeemaken.nl](http://www.drachtenwijemeemaken.nl)) met als doel om mensen bewust te maken van wat er allemaal in Drachten te doen is, met en zonder centrum.

Maar de infrastructuur projecten liepen vertraging op. Toch bleef de site bezoekers trekken, ruim 2.000 leden en ruim 8.000-9.000 unieke bezoekers per maand. De site groeide organisch van een communicatiekanaal van de gemeente uit naar een site van en voor de gemeenschap van Drachten. Onder andere theaters, winkeliersverenigingen en sportverenigingen vullen de agenda. Inwoners schrijven blogs over de evenementen die zij bezoeken, anderen plaatsen foto's. Meningingen van leden worden via polls geïnventariseerd. 90% van de bezoekers leest, 9% doet mee en 1% voegt waarde toe. Naast een communicatiekanaal is de site voor de gemeente Smallingerland de ingang om de crowd te mobiliseren. Een resultaat hiervan is de herstructurering van een park. Daarmee heeft de website een breder doel gekregen dan waarmee zij begon.

## Faciliteren

In deze rol is de burger eigenaar van het proces en wordt daarbij door de gemeente geholpen. De burger regisseert en stuurt op het resultaat. De gemeente ondersteunt waar mogelijk en nodig. Zo namen burgers in Londen het initiatief en de regie om de rotzooi op te ruimen na de rellen in de zomer van 2011.

## Rotzooi ruimen na de rellen: #riotcleanup



Tijdens de rellen in Londen van augustus 2011 maakte @sophontrack #riotcleanup aan. Hij riep de bevolking op positief te reageren op de chaos. Een aantal initiatieven werd snel online bij elkaar gebracht, de @riotcleanup account werd gestart en korte tijd later was de website [www.riotcleanup.co.uk](http://www.riotcleanup.co.uk) in de lucht. Duizenden mensen, waaronder een aantal beroemdheden met grote groepen volgers, twitterden over het schoonmaakinitiatief met #riotcleanup.

De volgende morgen stonden honderden mensen op verschillende locaties met bezems in hun hand om de gemeente een handje te helpen. Ook steden buiten Londen namen het idee over zoals @riotcleanupmanc, @riotcleanupwolv

en @riotcleanupnott. In Manchester kwamen duizend mensen opdagen om mee te helpen de rotzooi na de rellen op te ruimen. Na de rellen is het initiatief niet gestopt. Mensen komen nog steeds bij elkaar om hun gemeente te helpen de buurt leefbaar te maken:

### Clapham Junction / Battersea

The Doddington Estate Community Gardens clean up started well on Saturday, spirits were high and a lot of the ground work has been started. This project is on going and volunteers are requested on Wednesday between 4-8pm and Saturday between 10am and 1pm. Please meet in the square behind the Tesco on Battersea Park Rd (SW11 4LU)

There will be a meeting at the Clapham Grand, this tuesday at 7pm for anyone who wants to be involved in helping with the St John's Hill Festival.

Please visit Riot Remedy or @riotremedy – as they are the point people in your borough.



## Deelnemen

Hier is de gemeenschap eigenaar van het thema. De gemeente maakt onderdeel uit van deze gemeenschap en doet vanuit die rol met burgers mee. Ze voorziet in middelen en kennis maar heeft geen sturende rol. De gemeente Leusden voelt zich steeds meer onderdeel van de gemeenschap in plaats van een overheid die bepaalt wat goed is voor haar burgers. Hoe ze hier haar weg in probeert te vinden staat in onderstaand voorbeeld beschreven.

### *Leusden verandert, met de gemeenschap!*

De gemeente Leusden (28.871 inwoners) ziet de relatie tussen de gemeente en de samenleving veranderen. De gemeente is steeds meer een partij met wie je als bedrijf of als buurt samenwerkt, in plaats van een overheid die bepaalt wat goed is voor haar inwoners. De gemeenteraad van Leusden wil graag weten welke taken de samenleving van de gemeente kan overnemen, welke rol de samenleving daarbij zelf kan hebben en wat dan nog van de gemeente wordt verwacht.

Leusden wil dit met de samenleving vormgeven en zoveel mogelijk inwoners, bedrijven en instellingen in de dialoog betrekken. Leusden wil naast de *usual suspects*, ook andere doelgroepen bereiken, vooral jongeren. Daarvoor is onder meer het online participatieplatform 'VeranderLeusden.nl' ingezet. Het platform biedt de mogelijkheid om actief mee te denken over de veranderende rol van de gemeente. Dit is vormgegeven in verschillende stappen. In de eerste fase konden deelnemers ideeën plaatsen, en reageren op andere ideeën. In totaal zijn er bijna 50 ideeën geplaatst met meer dan 200 reacties.

Om mensen naar het platform te trekken is, naast een grote postercampagne, veelvuldig gebruik gemaakt van Twitter. Dit heeft goed gewerkt: er hebben tot nu toe meer dan 330 mensen meegedaan aan de discussie. Leusden vindt een combinatie van online en offline participatie belangrijk. Niet iedereen wil of kan digitaal werken. Bovendien hechten inwoners ook aan persoonlijk contact, zo blijkt uit een evaluatie met betrekking tot inwonersparticipatie van begin dit jaar. Leusden wijst erop dat er voldoende tijd moet worden genomen voor de voorbereiding. (Online) participatie is meer dan een account op de sociale media. Je moet goed weten wat je van deelnemers wilt en welke verwachtingen je bij de deelnemers oproept. Bij participatie moet het proces leidend zijn en niet de techniek.

*(Bron: Gemeente Leusden en nClude)*

In de gemeente Peel en Maas (zie voorbeeld volgende pagina) zijn de verantwoordelijkheden rondom bepaalde maatschappelijke thema's geheel of gedeeltelijk verschoven van de gemeente naar de gemeenschap. De gemeente richt zich met name nog op veiligheid, infrastructuur en andere wettelijke verplichtingen.

De gemeente Peel en Maas (circa 43.000 inwoners) bestaat uit verschillende dorpskernen. Vroeger kenden deze allemaal hun eigen dorpsraden. Deze dorpsraden waren steeds meer geïnstitutionaliseerd en waren zodoende hun doel, inbreng vanuit de burger op beleid, voorbij geschoten. De gemeente ging niet meer echt in gesprek met de burgers maar enkel met de raden. De burgers op hun beurt klaagden over de afwezigheid van de gemeente.

Peel en Maas meent dat de overheid zoveel naar zich heeft toegetrokken dat de burgers weg bewegen. Om dit te herstellen wil de gemeente de verantwoordelijkheden van de gemeenschap nu daadwerkelijk aan de gemeenschap geven. De gemeente richt zich nog op veiligheid en infrastructuur en alle andere wettelijke verplichtingen. De andere velden zijn of een gezamenlijke verantwoordelijkheid of alleen een verantwoordelijkheid van de gemeenschap. Uiteindelijk is het ook de ambitie van Peel en Maas om de kwetsbaren in de samenleving terecht laten komen daar waar het goed leven is met een nieuwe vorm van collectief. Volgens Peel en Maas is de zorg een gedeelde verantwoordelijkheid met die samenleving. Sommige burgers vinden dat de taak van de overheid; maar Peel en Maas kan dit natuurlijk niet alleen.

Zo is het de verantwoordelijkheid van de gemeenschap om na te denken over de kwaliteit van de gemeenschap, de omgangsvormen, zorg voor ouderen, kwaliteit van onderwijs, integrale samenwerking tussen verenigingen etc. De gemeente faciliteert de lokale discussie in de gemeenschap. Wensen krijgen vorm in een dorpsoverleg. Dit overleg heeft, in tegenstelling tot de oude Dorpsraad, geen formele status en bestaat slechts bij de gratie van de ambitie van de gemeenschap zelf. De vaste leden van het overleg zijn een partner in het veld voor de gemeenschapsontwikkeling. De gemeenschap geeft in een lokale dialoog aan welke kwaliteit zij nodig heeft. Vervolgens bepalen zij in samenspraak met de verantwoordelijke partners wat zij zelf moeten doen en wat zij van anderen (waar onder ook de gemeente Peel en Maas) verwachten. Daarna wordt het aan de kaders getoetst door de gemeente en kan de uitvoering beginnen.

### *Loslaten*

In deze rol laat de gemeente een initiatief vanuit de gemeenschap aan de gemeenschap zonder daaraan deel te nemen. De burger ervaart dat de gemeente geen belang bij deelname heeft en begrijpt dat de burgers in de gemeenschap zelf aan zet zijn.

### *Continu luisteren, analyseren en de passende rol kiezen*

De transitie van 'denken en doen van vandaag' naar 'denken en doen van morgen' vraagt om een gemeente die zich zeer bewust is van welke rol ze in welke situatie wil of moet vervullen. Bij de dynamiek en complexiteit van de gemeenschap past alleen een dynamische rolopvatting. De gemeente moet zich continu afvragen wie het initiatief neemt en wat de impact is. Hoe groot is de zwerm en wie zitten er in? Wat is het thema en welke rol past daarbij? Luisteren, analyseren en het kiezen van een rol is een continu proces.

### *De deelname van de burger is geen zekerheid*

De grote vraag is of de burger op de dialoog met de gemeente zit te wachten. Dat iemand actief is op internet, betekent nog niet dat hij of zij ook geïnteresseerd is in de publieke zaak. Dat de drempel is verlaagd, leidt er niet vanzelf toe dat iemand ook binnenkomt. Of mee gaat doen. Om teleurstellingen te voorkomen, is het goed te leren van de ervaringen die in het recente verleden zijn opgedaan met (e)Participatie. Uit allerlei onderzoek, zoals door de Nationale Ombudsman en Burgerlink, blijkt dat burgers graag meedoen via internet, maar dikwijls afhaken omdat zij vinden dat hun inbreng niet serieus wordt genomen of nooit meer iets terughoren op hun voorstellen. Dat is ook de verklaring voor veel goed-

bedoelde initiatieven en proefprojecten die niet bekliven en niet worden ingebed in Het Nieuwe Werken.

Het is dan ook niet genoeg om vanuit de overheid vormen en niveaus van participatie te onderscheiden waarbij de burger “wordt ingeschakeld”. De bekende participatieladder heeft niet alleen tredes, maar ook een opgang aan de andere zijde, daar waar de burger de initiatiefnemer is. Die zal dan zijn afwegingen maken in de trant van: “Wat levert het mij op?”

### 3. Sociale netwerken als drempelverlagende verbinder

Nu we een duidelijk beeld hebben bij de transitie die we doormaken en de dynamische rol die daar bij hoort, is het nu de vraag hoe we daadwerkelijk aan de slag gaan. Hoe gaan we van antwoord naar dialoog? Hoe mobiliseren we de zwerm door middel van sociale media? Best lastig, want DE burger bestaat immers niet en de zwerm is elke keer weer anders. Bovendien zijn niet alle inwoners even vaardig met nieuwe media. Ook binnen de organisatie zijn er uitdagingen om de dialoog te ondersteunen. In dit hoofdstuk lopen we de verschillende toepassingen van sociale netwerken langs en beantwoorden we de bijbehorende organisatorische vragen.

*Voor het gebruik van sociale media op individueel niveau, verwijzen wij naar bronnen als Ambtenaar 2.0 en de inzichten uit Het Nieuwe Werken. Deze vallen buiten de reikwijdte van deze publicatie.*

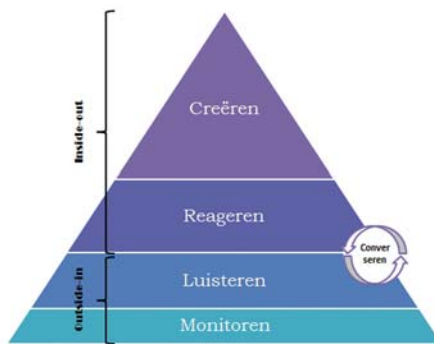
#### Feiten over sociale media

- Van de 7 miljard wereldburgers gebruikt 2 miljard internet en is meer dan 1 miljard actief op sociale netwerken.
- In Europa zit een persoon op gemiddeld 1,9 sociale netwerken (waarvan de helft er maar lid is van 1, vooral Facebook), in de USA op 2,1 in Brazilië op 3,1 en India op 3,9 (gelijktijdig gebruik!).
- 2,6 miljoen Nederlanders zijn actief op Facebook.
- Een sessie op Facebook duurt gemiddeld 37 minuten, op Twitter 23 minuten en op LinkedIn 26,4 minuten.
- Per week kijken internetgebruikers gemiddeld 9,7 uur video online, waarvan 65% tussen 9 en 5 uur.
- 1% van de gebruikers creëert, 9% draagt bij en 90% kijkt mee.
- Alle leeftijden en alle doelgroepen zijn actief op sociale media. De doelgroep 35-55 jaar is het meest actief.
- Via Hyves zijn er in de Week van de Donor 25.000 nieuwe donoren geworven, via de tv-actie 7.600.

*(Bron: Prof. Steven van Belleghem @steven\_insites via SlideShare, 2011)*

#### 3.1 Monitoren, luisteren en reageren

De Social Media Piramide, ontwikkeld door Bart van der Kooi, is een model dat helpt om de sociale media activiteiten van een organisatie in zijn samenhang te zien. De organisatie is de ene keer de zender en de andere keer de ontvanger. Als je gaat monitoren ga je uit van een “meer-op-1 relatie”. Bij luisteren en reageren heb je te maken met “1-op-1 relaties”, waarbij de zender en ontvanger van positie wisselen (luisteren: organisatie is ontvanger; reageren: organisatie is zender). Bij het creëren krijg je een “1-op-meer relatie”.



Afbeelding 5. De Social Media Piramide ordent de activiteiten van de organisatie op sociale media.  
(Bron: Bart van der Kooi, [www.socialmediamodel.nl](http://www.socialmediamodel.nl))

### Monitoren

Om sociale media toe te passen in de organisatie is het verstandig om te beginnen met monitoren. Wordt er over mijn organisatie, product of dienst geschreven? Wie schrijven er, wat is hun impact en waar vindt het gesprek plaats? Wat is mijn online imago? Het is de uitdaging om de gesprekken te volgen op die plaatsen waar de gesprekken plaatsvinden. En de burger bepaalt waar dat is. Zoeken op Twitter, Facebook en Hyves levert veel op, maar het gesprek vindt ook plaats op fora, blogs, nieuwssites en in commentaren op artikelen.

### 'Alleen aanwezig zijn op sociale media is niet genoeg'

David Kok publiceerde op 22 september 2011 zijn onderzoeksrapport 'Alleen aanwezig zijn op social media is niet genoeg'. 291 gemeenten (69%) werkten mee aan het onderzoek en gaven aan vooral Twitter te gebruiken.

Uit het onderzoek blijkt dat 50% van de gemeenten gebruik maakt van social media. Maar ook dat 86% niet goed weet hoe social media effectief in te zetten. Het onderzoek concludeert dat er nog een lange weg te gaan is voor gemeenten om social media optimaal te gebruiken en pleit ervoor om dit serieus op te pakken:

1. Het oude model van communicatie met een zender en een ontvanger is achterhaald. We leven in een netwerkmaatschappij waar, of je dat wilt of niet, feedback geven altijd mogelijk is. Delen is de trend: onze mening, onze locatie, onze klachten, onze vragen, etc. Daar moet je rekening mee houden in je communicatie.
2. Deelname aan social media groeit elk jaar met 31%. Het zijn communicatiemiddelen waar echt rekening mee gehouden moet worden. Traditionele communicatiemiddelen blijven tevens een grote rol spelen en mogen niet uit het oog verloren worden.
3. De kracht van social media zit hem in de massa: *the wisdom of the crowd*. Ieder individu heeft potentieel veel invloed. Voor gemeenten kan een duidelijke aanwezigheid op social media positief uitpakken, helemaal als de reactietermijn tot maximaal 24 uur beperkt kan worden (waarbij geen reactie geven geen optie is). Social media bieden dus een kans om zowel de zichtbaarheid van een gemeente, als de betrokkenheid van burgers te vergroten.





### 'Alleen aanwezig zijn op sociale media is niet genoeg'

4. Social media bieden een grote kans om op een eenvoudige en snelle manier kennis te delen. Zowel extern als intern. Door gebruik te maken van social media platformen kun je bouwen aan een netwerk, ook wel een "community" genoemd. Je kunt met je community communiceren over je doelen en plannen en vragen om mee te denken.
5. Social media leveren management informatie op. Door goed te monitoren weet een gemeente wat er speelt. Krijgt een gemeente bijvoorbeeld veel tweets over slechte telefonische bereikbaarheid, dan kan daar snel op worden ingespeeld.

(Bron: <http://www.gemeente.nu/web/Actueel/Actueel-home/Artikel/55045/Vijf-redenen-om-social-media-echt-te-gebruiken.htm>)

### Luisteren

Luisteren is meer dan alleen het online imago monitoren. Het is de voorbereiding om actie te ondernemen. Directe vragen aan de gemeente (@tilburg, @013, etc.) komen direct bij de gemeente binnen, maar ook indirecte berichten kunnen interessant zijn. Gebruik slimme filters door te zoeken op namen en synoniemen voor de gemeente, de kernen, de gehuchten, de bestuurders, de actuele thema's etc. Zo vind je als gemeente berichten die niet direct aan de gemeente zijn gericht, maar wel het gemeentelijke domein aangaan. Deze kunnen veel informatie bevatten waarmee de gemeente haar taak beter kan uitvoeren. Klachten over een gevaarlijk kruispunt bijvoorbeeld of de wens om meer sportvelden.

Wat is vervolgens de melding, de vraag, het signaal? Voor wie is deze bestemd? Wat is de emotie en wijkt de emotie af van hoe deze persoon doorgaans reageert? Het analyseren van berichten kan bij kleinere volumes handmatig, maar zal al snel geautomatiseerd verlopen bij toenemend volume. Het selecteren op emoties is daarbij van belang. Hele positieve of negatieve berichten kunnen je (merk)reputatie maken of breken. Dit is de Superpromotor-theorie van Blauw Research<sup>3</sup>. In de veronderstelling dat een burger een echte vraag aan de gemeente toch wel direct aan de gemeente richt, zegt de Superpromotor-theorie dat je vooral aandacht moet geven aan de extreme reacties. Ondersteunende ICT technieken voor webcare, de zogenaamde sociale media monitors, kunnen dit onderscheid helpen maken. Samenwerkingsverband De Waard en de gemeente Achtkarspelen voeren in de herfst van 2011 een pilot social media monitoring uit, inclusief het opzetten van webcare.

### Reageren

Reageren is er in vele soorten en maten. Je laat merken dat je aanwezig bent en dat je een vraag, klacht, discussie, etc. serieus neemt. Vaak is reageren gewenst, maar het kan ook goed zijn om niet te reageren. De inhoud, toon en vorm van een antwoord is in lijn met hoe de vraagafhandeling bij het KCC van de gemeente is georganiseerd. Bij KCC's is daar vaak het kennismanagementproces voor ingericht, inclusief de kennisbank die up-to-date is. Er zijn al leveranciers van zogenaamde klantcontactsystemen en frontofficeportalen die op een productblad of in hun frequently asked questions ook antwoorden in 140 tekens hebben klaar staan. Soms is het wenselijk om de antwoorden en hele conversaties te bewaren. De uitgangspunten hiervoor zijn dezelfde als rond

<sup>3</sup>R. Vogelaar, *De Superpromotor. Over de kracht van enthousiasme*, 2009.

het al dan niet opslaan van een geregistreerd klantcontact (op de zaak of in een dossier). Een bericht kan ook worden doorgezet binnen de organisatie, maar de vraag moet wel weer daar worden beantwoord waar deze is gesteld. Bijvoorbeeld op Facebook of als reactie onder een blog. De acceptabele reactietijd is bovendien veel korter dan na bijvoorbeeld een brief of telefoongesprek.

### *Rapporteren*

Rapporteren is niet een stap uit de Sociale Media Piramide, maar is wel een belangrijke activiteit voor de gemeente. Rapportages over het volume, de emoties en de onderwerpen van berichten in sociale media helpen de gemeente bij het optimaliseren van het informatie-aanbod. Ze geven ook een overzicht van het sentiment in de samenleving. De social media rapporten horen thuis in de rij van rapporten uit het KCC over het aantal klantcontacten, het servicelevel, de mate van afhandeling, de statistieken over het bezoek aan de website en het afhandelen van brieven.

### *Sociale media monitoring, de oren en voelsprietten van je organisatie*

Organisaties die een start willen maken met sociale media doen er goed aan om eerst de digitale kat uit de boom te kijken. Het monitoren van de 'online talk' over je organisatie of merk is laagdrempelig, eenvoudig en goedkoop. Sociale media monitoring is ondersteunende ICT voor webcare. Er zijn verschillende monitors, sommige gratis te gebruiken via het web voor één of meerdere sociale media. Met Tweetdeck zijn bijvoorbeeld de berichten over verschillende onderwerpen naast elkaar te volgen. Andere monitors zijn verder doorontwikkeld en luisteren naar meer bronnen, hebben analysetechnologie speciaal voor de Nederlandse taal of zijn juist erg geschikt voor de verbinding met het klantcontactproces en het zaakgerichte werken.

### 3.2 En hoe zit het dan met creëren?

Interactie op sociale media onderscheidt zich van persoonlijke interactie of de continue berichtenstroom, buzz, die we als organisatie willen volgen. Het gaat veel meer om een golf van berichten tijdens een bepaalde periode die van een zwerm aan burgers komt. Zie bijvoorbeeld het aantal tweets rond de brand bij Moerdijk. Ook komt er veel los rondom evenementen (Nijmeegse Vierdaagse, Koninginnedag in Amsterdam), campagnes en debatten. Eerder zagen we al de ervaringen van Alphen aan den Rijn met hun 'Week van de structuurvisie'. Typerend is dat het moment, de hoeveelheid en de samenstelling van de zwerm zich niet laat leiden, laat staan voorspellen.

Het is aan de gemeente om het initiatief te nemen en het initiatief te houden waar nodig. De gemeente kan sturen door berichten te zenden. De gemeente kan ook de crowd mobiliseren. Denk daarbij aan de inzet van Burgernet voor het opsporen van een inbreker of een AmberAlert voor de opsporing van een vermist kind. De gemeente onderhoudt via webcare de interactie met de zwerm.

Crowdsourcing biedt veel kansen voor de compacte overheid. Taken worden beter verdeeld tussen burger en overheid wat versterkend, maar ook kostenbesparend kan werken. Bovendien werkt het stimulerend, burgers voelen zich betrokken en zijn eerder geneigd ook zelf het initiatief te nemen.

#### *Hoogheemraadschap Rijnland experimenteert met Twitter*

De afdeling communicatie van het Hoogheemraadschap van Rijnland (Waterschap voor 1,3 miljoen inwoners) zet sinds 2011 Twitter in om te zenden en om te reageren. Directe aanleiding was de droogteperiode in het voorjaar van 2011 die een directe impact had op o.a. boeren en tuinders in het bedieningsgebied van het Hoogheemraadschap. Om problemen en oplossingen te inventariseren, startte het Hoogheemraadschap een open dialoog. Naast diverse bijeenkomsten in het gebied met de betrokken stakeholders werd Twitter ingezet als aanvullend communicatiemiddel. De tweets verwezen naar een speciaal onderdeel op de website van het Hoogheemraadschap voor meer informatie. Reacties op de tweets werden zorgvuldig gevolgd en waar nodig werd direct actie ondernomen.

In de evaluatie van het communicatietraject kreeg het Hoogheemraadschap positieve feedback van de belanghebbenden. Ze konden de betrokkenheid en de intensiteit van informeren en op de hoogte houden erg waarderen.

*(Meer informatie: [www.connecting2day](http://www.connecting2day), [www.toconnect.nl](http://www.toconnect.nl) en @MarcoMarechal)*

### 3.3 Enkele handreikingen bij het inzetten van sociale netwerken

Sociale media zijn een goede aanvulling op de klantcontact-, communicatie- en participatie-processen. Hierna volgt een aantal handreikingen voor de inzet van sociale netwerken in de dagelijkse organisatie.



## *Oude IJsselstreek zet burgerjury, burgerbegrotingsforum en burgervisitatie in*

Gemeente Oude IJsselstreek (circa 40.000 inwoners) werd in 2008 in het kader van het VNG-participatieproject 'In actie met burgers' gekozen tot één van de 12 experiment gemeenten. Oude IJsselstreek startte met een "Bond van 100". Deze klankbordgroep voor participatieprojecten werd samengesteld uit 50 burgers, 30 mensen uit de verenigingswereld en 20 bestuurders. Zij kozen uiteindelijk voor drie participatieprojecten: een burgerjury, een burgerbegrotingsforum en burgervisitatie. Hiermee wilden ze met name mensen bereiken die niet per sé voor of per sé tegen zijn.

Het model van Henk Albeda van de Radboud Universiteit, was leidend bij de opzet van de burgerjury. Op wetenschappelijk verantwoorde wijze kwam Oude IJsselstreek tot een groep van 75 burgers. De gemeenteraad kan de burgerjury vragen met kaders voorleggen waarop de ze een antwoord formuleert. Zo mocht de jury aangeven waar, welke en hoeveel zwembaden er moesten komen op basis van het door de gemeente vooraf vastgestelde budget en de maximale reistijd.

Het burgerbegrotingsforum bestaat uit 110 leden en geeft direct advies op de gemeentelijke begroting door middel van stemkastjes. Zo werd de voorgestelde aanpassing van de OZB teruggedraaid.

De burgervisitatie start in 2012. De groep betrokken burgers wordt samengesteld op basis van kennis en functie. Zij gaan de gemeente beoordelen op aspecten als leiderschap, organisatorisch vermogen en samenwerking met belanghebbenden.

### *Ken de spelregels*

De spelregels zijn dezelfde als voor individuen die zich op sociale media bewegen. Denk daarbij aan het opbouwen van een groep volgers en volg zelf relevante mensen of organisaties. Post regelmatig waardevolle informatie, zowel vanuit de organisatie als leuke en nuttige berichten van anderen (verhouding 2:1:2). En vergeet ook het collectieve geheugen van sociale media niet: er is altijd wel iemand die gaat spitten en historie terughaalt. Websites als [www.frankwatching.com](http://www.frankwatching.com) en [www.Ambtenaar20.nl](http://www.Ambtenaar20.nl) staan vol met tips en geleerde lessen over wat werkt en wat niet werkt.

De uitdaging is om snel te reageren, maar wel volgens de geldende afspraken binnen de gemeente rond het beantwoordingproces. Om het tempo er in te houden, moeten de mandaten iets verder gaan dan die van een gemiddelde KCC medewerker: wachten op een antwoord vanuit de tweede lijn bevordert de snelheid niet. Verwachtingen managen helpt wel om tijd te winnen.

### *Niet alleen webcare maar de hele organisatie*

Het luisteren, filteren, analyseren, beantwoorden en opvolgen van de berichten op sociale media lijkt een logische functie van het KCC. Daar ligt de focus op klantcontact en zijn de processen geschikt voor webcare. Het bijzondere aan sociale media is echter dat de hele organisatie ze in principe kan inzetten. Debatten kunnen door de griffie of een ambtelijke projectgroep worden gevoerd. Campagnes en evenementen kunnen door de communicatieafdeling bekend worden gemaakt en vraagbeantwoording rondom incidenten loopt via de crisiscommunicatielijnen.

In principe moet webcare altijd op die plek in de organisatie zijn waar het op dat moment nodig is. De filters van de sociale media monitor moeten de buzz rond het actuele thema vangen en waar nodig moet extra capaciteit worden ingezet om het gesprek met de zwerm aan te gaan. Voor de architectuur van de gemeente betekent dit dat de integratie van het klantcontactstelsel en de midoffice noodzakelijk wordt.

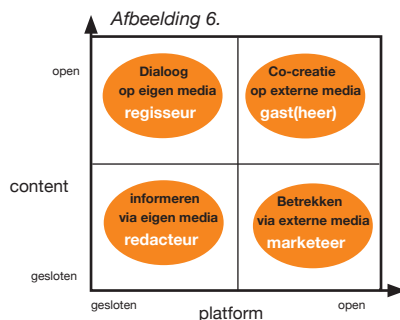
De hele gemeente moet de berichten kunnen lezen en monitoring moet overal ingezet kunnen worden.

Pilots in het land moeten uitwijzen wat het beste werkt en ook hoe groot de omvang van de webcare taak is. Is daar extra formatie voor nodig? Of valt dat elders vrij door kanaalverschuiving?

### De rol van de gemeente hangt af van de inhoud en plaats van de dialoog

Otto Thors (we-Government) onderscheidt vier rollen voor een gemeente die actief is in sociale netwerken. Van invloed zijn:

- Waar een gesprek wordt gevoerd.
- Of dat gesprek intern of extern is.
- De mate van interactie.
- Wie het initiatief neemt.



#### *Redacteur: informeren via eigen media*

Als content binnen een gesloten platform wordt gecreëerd en gepubliceerd, dan ligt de focus op het informeren via eigen media. Denk daarbij aan zelfgeschreven berichten op een eigen website. De redacteur kennen wij van het beheer van de website en de kennisbank. Zenden is het belangrijkste voor de redacteur, zonder altijd zicht te hebben op het effect ervan.

#### *Marketeer: betrekken via externe media*

Als zelfgeschreven content op externe platformen wordt gepubliceerd, is er sprake van marketing gericht betrekken van (nieuwe) doelgroepen. In dit kwadrant is een organisatie zich ervan bewust dat de te bereiken doelgroep niet elke dag op de eigen website komt, maar wel regelmatig gebruik maakt van online platformen zoals Twitter en Facebook. Dat zouden ook apps van derden kunnen zijn, zoals in de openingstijden-app of afspraken-app. RSS-feeds op onderwerp zijn een eenvoudige eerste stap binnen dit kwadrant. Publicatie van eigen content op sociale netwerken vanuit een centraal profiel is stap twee.

#### *Regisseur: dialoog op eigen media*

Als de inhoud en samenstelling van content een open karakter heeft, dan mogen deelnemers zelf informatie plaatsen en toevoegen binnen de online omgeving van de initiator. Deze dialoog kan bijvoorbeeld worden gevoerd binnen een forum of wiki van de gemeente waarbij deelnemers om hun mening of ervaringen wordt gevraagd over een specifiek onderwerp. De initiator is ook eigenaar van het platform en heeft maximale sturingsmogelijkheden zodat hij kan bepalen of een platform in gebruik blijft. Zie het eerdere voorbeeld van de gemeente Smallingerland in het vorige hoofdstuk.

#### *Gast: co-creatie op externe media*

Als de inhoud en samenstelling van content een open karakter heeft en bovendien op een open platform online wordt gedeeld, zoals binnen een LinkedIn groep, dan is er sprake van co-creatie op basis van gelijkwaardigheid. De initiator is in dat geval geen eigenaar van het platform en heeft dus minder sturingsmogelijkheden. Bovendien staat het eenieder vrij om informatie te plaatsen, toe te voegen of te wijzigen. Als een organisatie op een open platform de dialoog start, dan hoort daar de rol van gastheer bij. Als de discussie al gaande is binnen een online platform waarop de organisatie wil aansluiten dan beperkt de rol zich in eerste instantie tot die van gast.

(Bron: Lezing werkconferentie en presentaties van Otto Thors op Slideshare)

### *Kansen voor citymarketing*

Sociale media bieden ook een kans voor citymarketing. Denk bijvoorbeeld aan een app voor toeristen met toeristische informatie, een app met wandelroutes vaak in combinatie met QR-codes op speciale plekken in de stad en apps voor speciale plekken met lokale informatie en functies.

#### *Amsterdamse Herengracht met QR-codes behangen*

In de grachtengordel van Amsterdam, op de wal van de Herengracht, hangen QR-codes voor een interactieve rondvaart. Ter gelegenheid van het WCIT 2010 in de Rai kregen deelnemers aan deze rondvaart door middel van de QR-codes informatie over de grachtenpanden. Met deze informatie is van buitenaf, de binnenkant van 25 panden te bekijken op de mobiele telefoon. Zo komen mensen verhalen uit het verleden, maar ook uit het heden, te weten over het interieur van de panden aan de Herengracht.

*(Bron: [www.qtag.nl](http://www.qtag.nl))*

### *Maak slim gebruik van samenwerkingstools*

Sociale media kunnen ook de interne communicatie helpen stroomlijnen. Yammer is een intern netwerk waar alleen leden van dezelfde organisatie korte berichten naar elkaar kunnen sturen en documenten kunnen delen. Ze houden elkaar gemakkelijk op de hoogte en de gesprekshistorie is eenvoudig te raadplegen. Andere samenwerkingstools als Pleio en Dropbox worden besproken in hoofdstuk 6 over cloud computing.

#### *Brand op rangeerterrein Kijfhoek te Zwijndrecht*

Het gemeentelijke Servicecentrum Drechtsteden verzorgt onder andere de communicatie voor de zes Drechtsteden (gezamenlijk 260.000 inwoners) en diverse regionale organisaties. In crisissituaties vormen de communicatieadviseurs van het Servicecentrum samen het "Actiecentrum Voorlichting".

Zo ook in januari 2011 bij een brand in een treinwagon op rangeerterrein Kijfhoek in Zwijndrecht. Er was sprake van explosiegevaar. Het Actiecentrum Voorlichting werd ingericht en koos ook voor Twitter als communicatiekanaal: @brandkijfhoek. Al snel stond de teller op 800 volgers. Er ontstond een doorlopend samenspel tussen diverse informatiekkanalen. Vragen die via de publieks-telefoon binnenkwamen, vormden bijvoorbeeld weer input voor tweets en vice versa. Naast de laatste stand van zaken schetste het Actiecentrum via Twitter de aanpak en bijbehorende scenario's. Hoe groot is het explosiegevaar? Welke maatregelen worden er genomen? Zo probeerde het Actiecentrum voortdurend verwachtingen te managen, door volgers inzicht te geven in en deelgenoot te maken van de aanpak. Het sneeuwbaaleffect van sociale media bood enorme voordelen voor de informatievoorziening, maar zorgde af en toe ook voor onjuiste doorvertaling van berichtgeving. Het Actiecentrum speelde hier actief op in en hield de boel onder controle.

Om de communicatie rondom crises nog slagvaardiger te maken, wordt de inzet van Twitter voortaan belegd bij een speciaal team. Trainingen en veelvuldig oefenen moeten zorgen voor meer gewenning met dit nieuwe medium. Monitoringstools moeten tweets, Facebook berichten, [www.nuij.nl](http://www.nuij.nl) berichten etc. in het vervolg helpen prioriteren, zowel qua inhoud als persoon.

## 4. Mobiele technologie als katalysator

In dit hoofdstuk gaan we in op de trends in mobiele technologie en de betekenis daarvan voor gemeenten. Net als bij het hoofdstuk over open data is de insteek vooral niet technisch! In de bijlage zijn de begrippen toegelicht. Dit hoofdstuk is grotendeels gebaseerd op het rapport *Smartphones, mobiele websites en apps; gevolgen voor Voorlichting, Onderzoek naar trends en gevolgen van mobiele technologie voor de voorlichtingsfunctie van overheden* voor de Commissie Rijksbrede Communicatie en een onderzoek naar apps voor overheden door HowAboutYou.

### 4.1 Tien trends in mobiele techniek

Mobiele technologie ontwikkelt zich razendsnel. Op dit moment kunnen we tien trends onderscheiden, waarvan de toepassing hierna verder wordt uitgelegd:

1. Apps.
2. Augmented Reality.
3. Location Based Services (LBS).
4. Near Field Communication (NFC).
5. Mobiel betalen.
6. QR-Codes.
7. Apps voor events.
8. Mobiele apparaten en media integratie.
9. Informatieaanbod gebaseerd op profiel.
10. Apps voor plezier (gamification).

#### *Feiten over dataverkeer in 2010-2011*

- De toename van mobiel internet leidt tot aangepaste businessmodellen: telecomproviders als KPN, Vodafone en T-Mobile zien het gebruik van mobiel internet ten koste gaan van traditionele kanalen als spraak en SMS.
- 2010 is het aantal bezoekers van [www.ib-groep.nl](http://www.ib-groep.nl) (Dienst Uitvoering Onderwijs) dat de site met een mobiel device bezocht, gegroeid met 300% (van 24.443 naar 95.372). Tegelijkertijd is het totaal aantal bezoekers gegroeid met 20% (4.529.701 naar 5.760.288).
- Rijkswaterstaat ziet op haar mobiele site [www.m.rws.nl](http://www.m.rws.nl) in vergelijking tot de de website [rijkswaterstaat.nl](http://rijkswaterstaat.nl) het aantal mobiele bezoekers snel toenemen.
- Het dataverkeer naar mobiele apparaten van Vodafone is verdrievoudigd ten opzichte van een jaar eerder.

#### *Feiten over apps in 2010-2011*

- In de appstore van Apple staan 400.000 apps.
- Wereldwijd zijn er ruim 11.000.000.000 apps gedownload uit de appstore van Apple.
- Gemiddeld installeert een gebruiker 25 apps. Daarvan gebruikt hij er 12, waarvan de meeste social network apps zijn.
- 12% van de smartphone eigenaren gebruikt locatie gebaseerde gegevens (LBS) en 20% daarvan checkt elke dag in.
- 4% van de smartphone eigenaren is bekend met Augmented Reality.

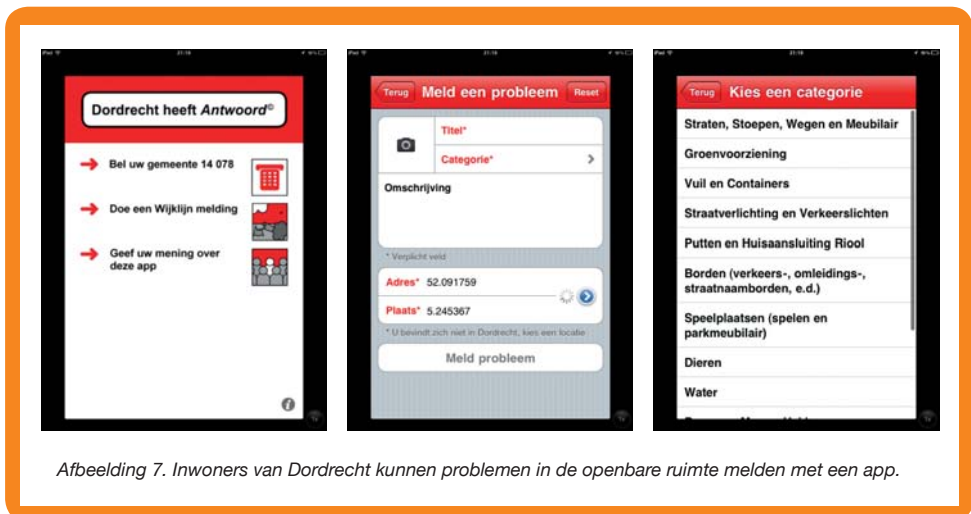
*(Bron: o.a. Prof. Steven van Belleghem @steven\_insites via SlideShare, 2011)*

### *Apps: mobiele applicaties voor direct gebruik*

Er worden ontzettend veel mobiele applicaties, oftewel apps, ontwikkeld en aangeboden in appstores. In totaal zijn er ongeveer 51 appstores, allemaal met hun eigen doel. Voor overheidsvoorlichting zijn voor de distributie van apps vooral de appstore van Apple, de Android Market en de Windows Phone Marketplace van belang.

Een voorbeeld van een overheidsapp is de Rijksoverheidapp. Deze app bevat de inhoud van de rijkswebsite [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl). De app is in eerste instantie op eigen initiatief ontwikkeld door een marktpartij. Deze partij kopieerde de data van de website en plaatste deze in de app. De overheid heeft in tweede instantie de samenwerking gezocht om de kwaliteit en volledigheid van de app te verbeteren.

De gemeente Dordrecht heeft een app ontwikkeld voor het melden van problemen in de openbare ruimte. De Dordrecht-heeft-Antwoord<sup>®</sup>-app is gebaseerd op technologie van een bestaande app en heeft een Antwoord<sup>®</sup>-huisstijl gekregen. Verschillende gemeenten overwegen nu om een kopie van deze app in te zetten. Dordrecht denkt verder na over de doorontwikkeling van de app zodat deze ook op andere types telefoons (met eigen besturingssystemen) gebruikt kan worden.



## Zoetermeer werkt straks wijkgericht met de W-app

De gemeente Zoetermeer (121.920 inwoners) werkt wijkgericht om multidisciplinaire problemen aan te pakken. Vaak betreft dit overlast en samenlevingsvraagstukken waar de fysieke ruimte een onderdeel van is. Hierbij zijn naast de gemeente partners betrokken op het gebied van onderhoud, welzijn, sociale zaken en handhaving. Hiervoor werden al wijkactieplannen ingezet onder regie van de afdeling Wijkmanagement.

De gemeente Zoetermeer ontwikkelt een app (werknaam W-app Zoetermeer) waarin alle maatregelen uit de wijkactieplannen staan. De app houdt de voortgang van alle acties van de gemeentelijke wijkmanagers, de Politie, stichting MOOI en anderen bij. Alle ketenpartners kunnen zelf inloggen op de database om de gegevens bij te werken en de app is voor alle inwoners toegankelijk. Hierdoor ontstaat een dynamisch actieplan waarmee bewoners inzicht krijgen in wat er wanneer in hun wijk gebeurt. Daarnaast roept de gemeente via de app bewoners op om mee te denken en te doen.

Omdat nog niet iedereen over een smartphone beschikt om de app op te zetten, of er nog niet mee overweg kan, staat de informatie ook op website van de gemeente. Op de wijkposten kunnen mensen hun persoonlijke verhaal kwijt. Een mooie mix van traditionele en nieuwe kanalen om op wijkniveau de bewoners te betrekken. De grootste uitdaging is niet de techniek of ontwikkeling, maar het langdurig actueel houden van de gegevens door alle partners. Een kwestie van cultuur, houding en gedrag. In januari 2012 lanceert de gemeente de app.

### *Augmented Reality: toevoegen van een virtuele laag*

De Nederlandse vertaling voor Augmented Reality is toegevoegde realiteit en dat dekt de lading vrij goed. Met Augmented Reality voeg je een virtuele laag, een *layer*, toe aan de werkelijkheid. Als je door de camera van je smartphone naar je omgeving kijkt, dan zie je bovenop deze omgeving extra informatie geplaatst. Een voorbeeld hiervan is de Funda Layar die laat zien waar in de omgeving huizen te koop staan. Smartphones lenen zich erg goed voor toepassingen met Augmented Reality door het grote scherm, de camera, altijd online, de positiebepaling en de processor. Augmented Reality wordt ook gebruikt op TV en in instructievideo's.

Augmented Reality kan voor overheidscommunicatie worden ingezet door bijvoorbeeld het plaatsen van bouwplannen in de openbare ruimte. Zo kan een burger bekijken hoe een toekomstig gebouw er uit zal gaan zien. Een andere ontwikkeling is dat burgers de buitenruimte gaan *ranken*: hun mening over een gebouw of de openbare ruimte wordt aan een specifieke locatie 'gehangen' in een layer. Er ontstaan beelden bij de beleving van de openbare ruimte die daarvoor nooit beschikbaar waren.

Het Waterbedrijf Groningen levert jaarlijks circa 42 miljard liter drinkwater aan 575.000 klein- en grootverbruikers. Het Waterbedrijf besloot haar dienstverlening te verbeteren en daarbij de focus te leggen op interne processen. Dit was een reactie op de oude situatie waarin systemen en gegevensverzamelingen in de specifieke context van aparte afdelingen ontstonden. Hierdoor werden de meeste gegevens maar door een enkele afdeling gebruikt. Het Waterbedrijf stelt daarom alle opgeslagen gegevens nu centraal toegankelijk op het bedrijfsportaal middels een grafische weergave, een intelligente kaart. Dankzij een samenwerking met internetbureau Clockwork en ingenieursbureau DHV kunnen medewerkers met behulp van deze kaart sneller storingen in het productieproces signaleren en lokaliseren.

De intelligente kaart is gebaseerd op drie pijlers.

1. De integratie van informatie(bronnen): gegevens vanuit verschillende plekken in de organisatie zijn samengebracht.
2. De visuele presentatie van informatie: de kaart kan bepaalde selecties van informatie op een landkaart projecteren.
3. De mogelijkheid tot personalisatie: de gebruiker kan zelf aangeven welke selecties van informatie hij wil zien.

Door deze mogelijkheden biedt de kaart de medewerkers van het Waterbedrijf Groningen op elk moment van de dag in één oogopslag inzicht in de voor hen relevante informatie. Daarnaast is het mogelijk om verschillende, zogenaamde, layers aan of uit te zetten. Zo kan er gekozen worden om meetpunten, klanten en storingen zichtbaar of onzichtbaar weer te geven. Medewerkers kunnen eenvoudig de locaties tonen waar storingen zijn gemeld of vastgesteld. Doordat er ook een koppeling mogelijk is naar klantgegevens zijn kwetsbare klanten (bijvoorbeeld ziekenhuizen of bejaardentehuizen) die dicht bij een lek zitten, sneller in beeld.

De toegevoegde waarde van de kaart staat of valt met het op orde hebben van de juiste informatie. Zo is de kaart afhankelijk van de gehanteerde definitie van bijvoorbeeld kritieke grenswaarden. Wanneer deze verhoogd worden en dat in de kaart niet gebeurt, verliest de intelligente kaart daarmee zijn functie.

### *Location Based Services: relevante informatie op locatie*

Vrijwel iedere smartphone heeft een GPS mogelijkheid, de telefoon weet waar je bent. Op deze manier wordt informatie aangeboden die relevant is op de plaats waar je bent. Dit heet Location Based Services (LBS). Vier voorbeelden van Location Based Services:

- *Funda*: op basis van je locatie wordt het omliggende huizenaanbod vastgesteld.
- *Buienradar*: op basis van je locatie wordt het lokale regenbeeld weergegeven.
- *Repudo*: op basis van je locatie worden berichten en foto's uitgewisseld.
- *Foursquare*: met behulp van inchecken geef je je locatie door aan vrienden en bekenden.

iGGS (interactief Gemeentelijk Geografisch Informatiesysteem) is een voorbeeld van een app waarin de informatie over Nederlandse gemeenten wordt aangeboden op basis van de plaats waar je bent. Op een plattegrond staat bijvoorbeeld welke vergunningen zijn afgegeven, en hoe ver dat bij je huidige locatie vandaan is.

De dienst Stadstoezicht van de gemeente Rotterdam (612.502 inwoners) houdt zich bezig met handhaving en toezicht. Voorheen liepen de stadswachten met een relatief grote zakcomputer rond om meldingen bij te houden en acties uit te zetten. Toen deze verouderd raakten en vervangen moesten worden, koos Stadstoezicht er voor om verder te kijken dan de nieuwste versie van het bestaande apparaat. Middels een publiekprivate samenwerking werd iTHOR ontwikkeld: een veel geavanceerdere en goedkopere oplossing.

Stadswachten lopen nu rond met een iPod, een mobiele router en een printertje. Op de iPod staan verschillende apps die slim gebruik maken van de mogelijkheden voor tweezijdige communicatie, GPS, camera en WiFi. Deze apps gebruiken diverse bronbestanden om allerlei gegevens op te vragen. Zo kunnen de parkeerwachten het kenteken, de kleur en het merk van een auto in verband brengen met het gebied waarin de auto een vergunning heeft en openstaande betalingen bij de gemeentelijke belastingdienst. Met slim gebruik van kleuren (groen of rood) kan de verbalisant eenvoudig zien of er actie ondernomen moet worden. Sommige acties gaan automatisch (de politie ontvangt automatisch bericht wanneer een stadswacht een gestolen voertuig vindt), bij andere geeft de stadswacht via de app aan dat hij bijvoorbeeld een wielklem nodig heeft.

Naast technische mogelijkheden biedt iTHOR ook kansen voor procesoptimalisatie. Het aantal bonnen dat verkeerd wordt ingevuld en vernietigd moet worden, is afgenomen. Er komt geen bon uit de printer als de verbalisant iets is vergeten in te vullen. Ook zijn er standaardverklaringen voorgeprogrammeerd om medewerkers te ondersteunen. De combinatie biedt in de toekomst mogelijkheden om bijvoorbeeld looproutes te optimaliseren of verklaringen digitaal op te nemen in plaats van uit te schrijven.

#### *Near Field Communication (NFC): verzenden en ontvangen over kleine afstand*

Dit is een techniek waarmee apparaten draadloos informatie kunnen verzenden en ontvangen over een kleine afstand. NFC wordt steeds vaker gebruikt op smartphones. Voorbeelden van toepassingen zijn het betalen met je smartphone of informatie uitwisselen tussen twee smartphones. Een ander voorbeeld van NFC zijn *RFID tags*: kleine informatiechips die gebruikt worden om bijvoorbeeld winkelartikelen te beveiligen. NFC kan worden ingezet om informatie zeer lokaal aan te bieden, bijvoorbeeld bij een historische wandeling waarbij over objecten langs de wandelroute informatie wordt aangeboden.

#### *Mobiel betalen: direct afrekenen met je smartphone*

Mobiel betalen kent een aantal vormen. Zo kan er met gebruik van NFC via de telefoon een verrekening met de bank worden gemaakt. Een andere manier is om gebruik te maken van korte berichten met daarin een link naar een site om te betalen. Wanneer de ontvanger van deze link de betaling uitvoert dan wordt de verzender daar direct van op de hoogte gebracht. Nog een mogelijkheid is om via een koppeling met bijvoorbeeld Paypal in een app direct te betalen voor een product of dienst. De mogelijkheden voor mobiele betalingen zijn nog in ontwikkeling. Op dit moment wordt er veel overlegd tussen banken en leveranciers van betaalsystemen om op korte termijn nieuwe oplossingen te lanceren.

#### *QR-Codes: snel meer informatie*

Een QR-code is een tweedimensionale streepjescode die bijvoorbeeld een URL kan coderen. Je vindt ze tegenwoordig vaak in tijdschriften, op posters of op de verpakking



van een product. De gebruiker neemt met zijn telefoon een foto van de QR-code. De code wordt door een QR-lezer in de telefoon omgezet in een URL, waarna in de webbrowser van de telefoon de bijbehorende website wordt getoond. De gebruiker hoeft de URL dus zelf niet in te typen, wat tijd bespaart en fouten voorkomt. Tegenwoordig beschikken alle smartphones over een QR-codescanner. Sommige scanners hoeven zelfs niet meer een foto te nemen, maar scannen direct.

QR-codes kunnen voor verschillende communicatiedoelinden worden ingezet. Het Centraal Justitieel Incasso Bureau heeft bijvoorbeeld geëxperimenteerd met het afdrucken van een QR-Code op brieven. Via de QR-code komt de ontvanger van de brief snel op een website met achtergrondinformatie.



Afbeelding 8. Amsterdam zet QR-Code in om de bezoekers van de Koninginnedagactiviteiten te informeren (Bron: <http://www.mobypicture.com/user/leoverdonck/view/9370477>).

#### *Apps voor events: alternatief voor folders en flyers*

Het ontwikkelen van een app wordt steeds eenvoudiger en goedkoper. Het wordt dan ook steeds aantrekkelijker om een app voor een eenmalig event te maken. Zo zijn er apps voor Koninginnedag, de Luchtmachtdagen, De Nijmeegse Vierdaagse en voor beurzen en congressen. Door de lage ontwikkelkosten en het steeds groter wordende bereik vormen apps een goed alternatief voor folders en flyers. Apps bieden bovendien handige technieken zoals QR-codes voor extra toelichting op een onderwerp en location-based services voor routebegeleiding over een groot terrein. De app kan bij calamiteiten worden ingezet om het publiek snel en op maat te informeren.

#### *Mobiele apparaten en media integratie: twitteren bij de tv of op een congres*

Mobiele technologie wordt bij steeds meer tv uitzendingen ingezet als extra communicatiekanaal. Mensen zitten thuis op de bank en delen bijvoorbeeld via Twitter hun commentaar en mening over de uitzending. Via een hashtag (#), bijvoorbeeld #PenW voor Pauw en Witteman, kan iedereen de stroom aan twitterberichten volgen.

Ook bij congressen en beurzen worden de hashtags steeds meer ingezet om de commentaren van bezoekers te vangen en tijdelijke lokale communicatie te ondersteunen. Het geeft een extra dimensie aan een evenement: ook thuisblijvers en mensen op kantoor kunnen de activiteiten volgen, zowel op inhoud als beleving met videofragmenten en foto's.

#### *Informatieaanbod gebaseerd op profiel*

Gebruikers van sociale netwerken kunnen op basis van hun profiel al hun sociale netwerkactiviteiten op één plek samen laten komen. Bijvoorbeeld met Flipboard, een applicatie die automatisch content uit Facebook, Twitter, LinkedIn of andere sociale media presenteert in de vorm van een magazine – een *social magazine*. Online “vrienden” kunnen hier doorheen bladeren en zien in één oogopslag wat hem of haar bezighoudt.

#### *Apps voor plezier zorgen voor blijvend effect (gamification)*

Verschillende mobiele toepassingen hebben spelelementen. Dit stimuleert het gebruik van de toepassing. Zo verdien je als gebruiker van Foursquare (een locatieapplicatie) elke keer als je er gebruik van maakt punten en badges. Hiermee kun je aanspraak maken op bijvoorbeeld kortingen en aanbiedingen. Mobiele spelelementen worden steeds vaker ingezet om offline activiteiten te verrijken. Denk hierbij aan het *social-running* netwerk van Nike, dat uitdagingen en badges inzet om de offline activiteit hardlopen leuker te maken. Met *DirectLife* van Philips kun je als gebruiker al je fitness-activiteiten meten.

Het gedrag van mensen kan met *gamification* worden beïnvloed. Dit kan beleidsmakers ondersteunen bij het realiseren van de beoogde effecten. Zo zou een online budgetspel mensen kunnen leren om te gaan met geld. En met een variant op Foursquare, Repudo, kan lichaamsbeweging worden gestimuleerd door een parcours uit te zetten dat fysiek moet worden nagelopen.

## **4.2 Mobiele technologie versterkt vooral effecten sociale media**

Nu we een beeld hebben bij de trends op het gebied van mobiele technologie benadrukken we hierna een aantal algemene aandachtspunten voor de inzet ervan door overheidsorganisaties.

#### *Mobiele technologie vergroot het gebruik en de kracht van sociale netwerken*

De combinatie van mobiele technologie en sociale netwerken betekent dat er altijd en overal, op een snelle en transparante manier, informatie gedeeld kan worden. Online dialoog vindt niet alleen plaats vanachter de computer tussen 9 en 5, maar kan ook waar nodig thuis of onderweg plaats vinden. Het is aan de organisatie zelf om hier organisatiebrede afspraken over te maken en verwachtingen van het netwerk over beschikbaarheid en bereikbaarheid goed te managen.

#### *Kortere berichten op een andere plaats en ander tijdstip*

Via een mobiel apparaat wordt informatie in kleine brokjes opgenomen. Het gaat vaak om korte berichten die op een klein scherm zichtbaar zijn. Ze worden snel tussendoor gelezen en moeten direct een antwoord bieden op de zoekvraag of aansluiten bij de interesse van een gebruiker. Informatie wordt dus op een andere manier ontsloten en dit vraagt om een andere aanpak dan het contentteam van een gemeente misschien gewend is. Daar waar webbrowsers nog ruimte laten voor flink wat tekst, laat Twitter slechts 140 tekens toe.

#### *Nieuwe kanalen met eigen kenmerken*

Apps en mobiele sites hebben specifieke kenmerken en vragen om een eigen beheer en organisatie. Veel overheidswebsites zijn ontworpen voor webbrowsers op computers en

zijn niet persé geschikt voor gebruik op een mobiele telefoon of tablet. Het scherm van een smartphone biedt voor deze websites bijvoorbeeld te weinig ruimte, wat ten koste gaat van de leesbaarheid en gebruiksvriendelijkheid. Bepaalde functies van de website moeten misschien ook worden aangepast, zoals het invullen van webformulieren. Ook is het belangrijk om de huidige kanaalstrategie aan te passen op de mogelijkheden van apps en mobiele websites. De kanalen moeten elkaar versterken op basis van hun eigen kracht.

#### *Nieuwe mogelijkheden om doelgroepen te bereiken*

Hoewel de stap naar de inzet van mobiele technologie misschien niet van vandaag op morgen geregeld is, bieden deze nieuwe middelen vooral kansen. Denk vanuit de voordelen die ze bieden aan inwoners van de gemeente, maar ook aan toeristen en anders-taligen. De voorbeelden uit deze publicatie laten zien dat de toepassing ervan in processen als beleidsvorming, handhaving en democratie ook haar vruchten afwerpt. Met de app BuitenBeter bijvoorbeeld ontvangt de gemeente Eindhoven nu meldingen over de buitenruimte van mensen die dat voorheen niet deden. Door middel van positiebepaling zouden fietsers die een Q-koorts gebied inrijden gewaarschuwd kunnen worden. En het wandelend publiek zou in de buurt van het stadhuis geattendeerd kunnen worden via NFC op gewijzigde openingstijden van de publieksbalie.

#### *Maar ook business as usual*

De mogelijkheden van mobiele technologie zijn oneindig, maar moeten wel passen bij de afspraken en processen die binnen de overheid gelden. Ze worden onderdeel van een compleet communicatiepalet waarvoor de uitgangspunten betrouwbaarheid, herleidbaarheid en reproduceerbaarheid al gelden.

### **4.3 Keuzes bij de inzet van apps**

De trends in mobiele technologie maken de mogelijkheden ervan zichtbaar en voelbaar. Ook de gevolgen zijn in beeld. Waar nu zelf te beginnen? In deze paragraaf gaan we in op de meest voorkomende vragen omtrent de inzet van mobiele technologie voor een gemeente.

#### *Web of app?*

Is het voor uw organisatie slim om een mobiele of juist een webapplicatie te ontwikkelen? De volgende aandachtspunten moeten u helpen de juiste keuze te maken:

- De gebruiker bepaalt zelf wat hij gebruikt. Ontwikkel alleen een app als deze ook daadwerkelijk gebruikt gaat worden. Onderzoek eerst de behoefte voordat er kosten worden gemaakt.
- Een app moet op zoveel mogelijk apparaten, en dus besturingssystemen, gebruikt kunnen worden. Hou hier rekening mee door de app bij voorkeur te bouwen in HTML5 (de nieuwste opmaaktaal voor het web).
- Een quickwin voor het ontsluiten van gemeentelijke informatie op mobiele apparaten, is om de bestaande gemeentelijke website beschikbaar te stellen als mobiele variant, zie [m.enschede.nl](http://m.enschede.nl). Stel e-formulieren via een app beschikbaar, dat werkt beter en sneller.
- Een mobiele website is alleen online beschikbaar en kan via Google worden gevonden. De vindbaarheid van een app moet geregeld worden in een appstore, maar de app kan vaak ook offline gebruikt worden.
- Een app is vooral geschikt voor toepassingen waarbij de functies van de smartphone worden ingezet, zoals de positiebepaling, de bewegingssensor en de camera.
- Bedenk dat het ontwerp van een mobiele toepassing een vak is waarbij kennis van design, bruikbaarheid en de onderliggende technologie essentieel is.

## Gemeente Enschede zet verschillende digitale kanalen tegelijk in

De gemeente Enschede bedient haar burgers met verschillende online middelen:

- [www.enschede.nl](http://www.enschede.nl): de website van de gemeente met daaraan gekoppeld een speciale website voor de gemeenschap.
- Een app, vooral voor meldingen openbare ruimte op basis van de Verbeterdebuurt-app.
- Een mobiele website [www.m.enschede.nl](http://www.m.enschede.nl) (deze opent als je met een mobiel apparaat [www.enschede.nl](http://www.enschede.nl) benadert).

In onderstaand overzicht zijn ter illustratie van de ontwikkeling ook de sites van 1997 en 2002 opgenomen.



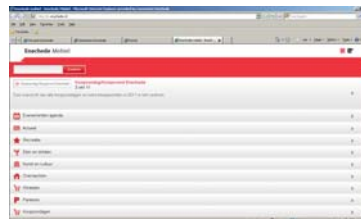
1997



2002



2009



2010



2011

### Make, buy of surf?

Zoals bij elke investering in ICT speelt de vraag of de gemeente moet in- of uitbesteden. Bij de keuze voor het (laten) ontwikkelen van een app helpt het om rekening te houden met het volgende:

- Momenteel geeft een gemeente gemiddeld € 1,- per inwoner per jaar uit aan de website (los van interne inzet). Het is te verwachten dat er kosten voor mobiele toepassingen bij gaan komen.
- De ontwikkeling van de Android versie van de iPhone-app Dordrecht heeft Antwoord<sup>®</sup> kostte bijvoorbeeld € 12.000. Een kopie van deze app kost per gemeente € 5.000. De kosten voor beheer komen hier nog bij.
- Het beheer van een app kost ook tijd: elke keer als de app een nieuwe versie heeft, moet deze in de verschillende appstores worden geplaatst. Wie gaat dat doen binnen de gemeente?
- Vind niet zelf het wiel uit. Vorm een coalitie om samen te ontwikkelen. Marktpartijen hebben vaak al oplossingen ontwikkeld die snel en kostenefficiënt kunnen worden ingezet.

## 4.4 Waar te beginnen?

Er moet nog veel ontdekt en uitgeprobeerd worden met betrekking tot de inzet van mobiele technologie binnen de overheid. Hieronder vindt u voorbeelden van vragen waar gemeenten en leveranciers op dit moment samen antwoorden voor vinden.

### *Speciale overheidsappstores?*

In Amerika bestaat een speciale appstore voor apps van overheden. Hierdoor wordt het voor burgers eenvoudiger om een app van de overheid te vinden. De verwachting is dat er ook in Nederland veel meer van dit soort apps gaan komen, al dan niet beschikbaar in een special appstore. Wie wordt dan de eigenaar van zo'n store? Wat gebeurt er als er verschillende appstores naast elkaar ontstaan? En moet er voor elk platform een aparte store komen?

### *Hoe verhoudt de ontwikkeling van apps zich tot mijn architectuur?*

Met de komst van toepassingen als Verbeterdebuurt, BuitenBeter en Burgerconnect ontstond de behoefte om deze applicaties rechtstreeks te koppelen aan het meldingen-systemen van de gemeente. De inrichting van een koppelvlak voor elke toepassing is echter geen constructieve oplossing. Bovendien vraagt een meldingenprocedure ook om terugkoppeling (statusinformatie) dat door elke gemeente anders wordt georganiseerd. Ook is het een kwestie van tijd om naast foto en geo-coördinaten, video en geluidsfragmenten te kunnen ontvangen. Wat betekent dit voor de architectuur van een gemeente? Soortgelijke vragen doen zich voor bij het realtime ontsluiten van open data en de inbedding van sociale media monitoring in het zaakstelsel. De opkomst van nieuwe toepassingen is een constante factor en de architectuur moet hierin kunnen meebewegen. Of niet. Het kan ook een keuze zijn om meldingen handmatig in te voeren, terugmeldingen via de bestaande systemen en werkwijze te laten verlopen en open data handmatig en minder dynamisch te ontsluiten.

Hoe dan ook is het ook hier van belang dat gemeenten niet opnieuw het wiel gaan uitvinden. De StUF standaard voor berichtenverkeer biedt een prima basis voor het uitwisselen en beschikbaar stellen van informatie binnen de ketens. Met StUF kunnen de (web) services en berichten gespecificeerd worden die hiervoor nodig zijn.

### *Leer snel in pilot projecten en durf fouten te maken*

We hebben gezien dat er al veel mogelijk is met betrekking tot de inzet van mobiele technologie in de gemeentelijke praktijk. Er is echter nog weinig ervaring opgebouwd, waardoor veel keuzes nog gebaseerd worden op aannames die binnen korte tijd misschien weer achterhaald kunnen zijn. Dit stelt eisen aan de ontwikkelroute. Het is verstandig om te beginnen met kleinschalige, korte pilots waaruit goed opgemaakt kan worden of de gekozen ontwikkelingsroute de juiste is. Een veel gehoord pleidooi gaat over het durven maken van fouten en deze ook incalculeren in het ontwikkelingstraject. Het is beter om een aantal projecten tegelijkertijd op te pakken en te bekijken welke het meest succesvol zijn. Geef van te voren aan dat deze werkwijze wordt gehanteerd. Tegenvallers zijn hiermee onderdeel van het ontwerpproces. Zorg er voor dat iedere fout tot een leermoment leidt, en dat door goede onderlinge communicatie tussen overheidsorganisaties dezelfde fouten kunnen worden voorkomen.

## Keuzes bij het ontwikkelen van mobiele toepassingen

In dit hoofdstuk bespreken we verschillende aspecten van het ontwikkelen, ontwerpen en in gebruik nemen van mobiele toepassingen. De keuzes die een gemeente hierbij moet maken zijn:

Welke product-marktcombinaties bedient de app:

- Voor wie, welke doelgroep, moet er een toepassing ontwikkeld worden?
- Wat wil de burger eigenlijk?
- Dienstverlening of een 'glimmer' voor de korte termijn?

Web of app:

- Alleen informatie of een toepassing die gebruik maakt van altijd on line, positiebepaling, bellen, de camera en/ of de gyroscoop?
- Inzet van specifieke mobiele technologieën als Layers?
- Een enkele of meerdere apps?

Make, buy or surf:

- Indien maken: hoe maken we de toepassing, slim, met een kleine scope, met het maximaal weglaten van onnodige functies, met een funfactor en een eenvoudig design?
- Indien buy: sluiten we aan bij een bestaand product of laten we een app maken?
- Indien surf: op welke toepassingen?
- Voor welke platformen, versies van besturingssystemen en toestellen?
- Hoe organiseren we het beheer?
- In welke appstores plaatsen we de app?
- Hoe zorgen we voor de marketing en communicatie?

## 5. Open data als voeding voor een innovatieve, compacte en transparante overheid

Open data staat in Nederland aan het begin van haar bestaan. Er zijn momenteel meer vragen dan antwoorden rond het vrijgeven en gebruik van open data. De eerste voorbeelden en ervaringen zijn zeer aansprekend, de potentie is voelbaar. In dit hoofdstuk geven wij de inzichten tot zover zonder nog volledig te kunnen zijn. De inzichten helpen om als gemeente experimenteel aan de slag te gaan.

Open data zijn bronnen van onbewerkte overheidsinformatie:

- die openbaar zijn;
- waar geen auteursrecht of andere rechten van derden op berust;
- die bekostigd zijn uit publieke middelen, beschikbaar gesteld voor de uitvoering van de overheidstaken;
- die bij voorkeur voldoen aan 'open standaarden' (geen barrières voor het gebruik door ICT-gebruikers of door ICT-aanbieders);
- bij voorkeur computerleesbaar zijn, zodat zoekmachines informatie in documenten kunnen vinden en geautomatiseerd kunnen verwerken.

### 5.1 Open data? Open overheid met open processen!

Overheidsinformatie is een breed begrip. Het gaat om informatie van de overheid die gegenereerd of verzameld is in het kader van de uitvoering van een overheidstaak. Ook open overheidsdata (hierna: open data) vallen hier onder. Open data zijn alle *openbare* data en gegevens in open standaarden, met een open licentie die machineleesbaar worden ontsloten. Het gaat dus niet over gegevens uit de GBA of uit processen en dossiers die tot personen zijn te herleiden. De begrippen worden later in dit hoofdstuk verder toegelicht.

#### *Open data kunnen het handelen beïnvloeden*

Binnen elk domein van de gemeente zijn voorbeelden van open data (datasets) beschikbaar. De gegevens over de buitenruimte bijvoorbeeld, zoals bestemmingsplannen, kaarten, monumenten, lantaarnpalen en sportvoorzieningen. Over de economische ontwikkelingen zoals braakliggende terreinen, te verhuren bedrijfspanden, verstrekte vergunningen en de evenementenkalender. En in het sociale domein over bijvoorbeeld vrijwilligersvacatures, scholen en instellingen. Deze gegevens zijn op zich al interessant, maar combinaties zijn vaak nog spannender. Stel je voor dat een burger op basis van inzicht in wachttijden, de kosten van een product, de beschikbaarheid van parkeerplekken en het weer kan bepalen of hij al dan niet de wandeling of rit naar het gemeentehuis gaat maken!

#### *Open data zorgen voor nieuwe kennis, producten en diensten*

Zowel de maatschappij als de gemeente profiteren van open data. Open data helpen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en het genereren van economische bedrijvigheid. Er ontstaan met open data nieuwe kennis, producten en diensten. Denk aan het bij elkaar brengen van nieuwe bewoners in een te bouwen woonwijk. Open data kunnen, bij slim gebruik, de gemeente helpen om haar beleid effectiever en efficiënter uit te voeren. Door de inzet van open data is crowdsourcing mogelijk, bijvoorbeeld om de kwaliteit van de gegevens uit de openbare basisadministratie te controleren en te verbeteren. Kortom, open data leiden tot meer samenhang in de gemeenschap en een compactere overheid.

### *Open data dragen bij aan een transparante overheid*

Open data zorgen ook voor een transparante overheid. Met open data zijn de bestedingen van de gemeente voor het publiek inzichtelijk te maken (zoals bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk met de website *Where does my money go* van de Open Knowledge Foundation). Ook de democratische processen en de besluitvorming zijn beter zichtbaar te maken. Het visualiseren van de besluiten per onderwerp, politieke partij en in de historie zorgen voor nieuwe inzichten, zeker als deze worden gecombineerd met geografische gegevens en andere beleidsrelevante datasets. Open data ondersteunen de zelfredzaamheid, de participatie en de democratische controle. Het is een instrument voor het bevorderen van open processen en –nog groter– een open overheid.



Afbeelding 9. De website *Where does my money go* maakt de overheidsuitgaven in de UK transparant.

### *Open data zijn handig*

Open data zijn ook *handig en leuk*. Met de gegevens van openbare toiletten maakte een burger met incontinentieproblemen een toepassing waarmee het dichtstbijzijnde openbare toilet, inclusief route wordt aangegeven. Er zijn ook al toepassingen met actuele tijden van treinbewegingen, openingen van bruggen en aankomsttijden van pontjes; allemaal erg handig voor onderweg. Rotterdam en Den Haag geven 3D-gegevens van de stad vrij.

## **5.2 Vraagstukken voor de proceseigenaar**

Openbare overheidsinformatie; dat klinkt heel vanzelfsprekend, maar dat is het niet. Want hoe zit het met de juridische aspecten? En hoe liggen de verantwoordelijkheden voor de kwaliteit van de data? En wat als de administratie die de gemeente beheert toch nog wat foutjes bevat en dat bekend wordt? Dat maakt open data gelijk tot een thema voor de proceseigenaar (en minder voor de functioneel beheerder). In de praktijk ontstaan echter veel discussies over het vrijgeven van data door onjuiste argumenten.



Kost te veel; Wat is de business case? Heeft commerciële waarde; Mogelijke privacy problemen; Vertrouwelijke informatie; Het is niet van ons, en weten niet van wie; Het is niet van ons en leverancier geeft geen toestemming; De kwaliteit is niet zo goed denken we; We weten niet waar het is; Het is niet onze taak; Het is niet in een nuttig formaat; Ik heb de bevoegdheid niet; Mensen zullen het misbruiken; Mensen zullen het verkeerd gebruiken; Alleen wij snappen de data; Daar komen rechtszaken van; De bestanden zouden te groot zijn; Daar hebben we geen breedte voor; Het begint met dit, maar waar eindigt het? Het is wel te vinden, maar niet te openen; Het is gedateerd, te oud; We hebben het niet digitaal; We weten niet of we het wel mogen van de wet; Onze minister zegt nee; Dit hebben we nog nooit eerder gedaan, dus nu ook niet; Ik zie het nut er niet van in; Kan me niet voorstellen dat ook maar iemand het interessant zou vinden; Geen tijd; Geen middelen; Ze WOBben het maar; We zullen het publiceren, maar dan wel 90% gereedgemaakt; Het is niet compleet; Het is niet foutvrij; Licht commercieel gevoelig; Als iemand het combineert met andere dingen wordt het link; Mensen zouden er maar de verkeerde dingen uit halen; Mensen zouden er maar in verdwalen; Leidt alleen maar tot oeverloze discussies; We kunnen bevestigen noch ontkennen dat we dat verzamelen; Dan krijgen we feedback, en daar kunnen we niet mee omgaan; Onze IT supplier zegt dat het niet kan; Onze IT supplier wil er te veel geld voor; Onze site kan dat niet aan; Het staat al online! (maar onvindbaar en in PDF); Als iemand het downloadt en later hergebruikt dan is het verouderd; Ik kan geen verantwoordelijkheid nemen voor al het mogelijke hergebruik; Dan worden mensen boos; Onze data weersprekt de data van een ander departement (die dossierhouder is); Alleen wij hebben verstand van ... (statistiek, weer, geo, wetgeving); Dan verstoren we de markt; Dan worden alleen wij zelf er maar weer mee aangevallen.

Afbeelding 10. Uitvluchten om niet in beweging te hoeven komen.

(Bron: <http://www.slideshare.net/TonZijlstra/antwoord-20-workshop-open-data-voor-gemeenten>, september 2011)

### *Denk vanuit het vrijgeven, niet vanuit de toepasbaarheid*

Open data lenen zich voor innovatie. Het is onmogelijk om vanuit het huidige gebruik van de dataset alle mogelijke toepassingen te overzien. Laat staan als het om combinaties van datasets gaat. Het is daarom wenselijk open data toegankelijk te maken voor de gemeenschap, zodat deze er creatieve en innovatieve toepassingen mee kan creëren. Dat vraagt van proceseigenaren dat zij het denken volgens de structuren van de organisatie loslaat en niet redeneert vanuit de toepasbaarheid van een dataset. Het is voor de toepasbaarheid verderop in de keten belangrijk dat een dataset compleet is (geen selectie van de data), bestaat uit onbewerkte brongegevens, dat de data tijdig en, indien relevant, bij voorkeur realtime dan wel zo snel mogelijk beschikbaar zijn. Vervolgens is het van belang dat de dataset voor iedereen toegankelijk is, zonder financiële drempels en voor elk gebruik. Open data zijn zonder opgaaf van reden, zonder registratie (non-discriminatoire) en zonder beperkingen op basis van auteurswet, databankenwet of geheimhouding te gebruiken. Kortom, open data zijn openbare gegevens zonder juridische of organisatorische drempels.

### *Juridische kaders bieden veel ruimte*

In Nederland bepaalt de Wet Openbaarheid Bestuur (Wob) welke informatie openbaar is. Deze wet biedt het Nederlandse kader voor het hergebruik van overheidsinformatie. In 2003 is hergebruik van overheidsinformatie ook vastgelegd in een Europese richtlijn. Deze kaders moeten ervoor zorgen dat hergebruik op basis van eerlijke, evenredige en niet-discriminerende voorwaarden verloopt. Zo mogen er geen exclusieve contracten voor hergebruik worden gesloten en mag er geen bovenmatige winst worden gemaakt. In de wetgeving over auteursrecht en aanverwante rechten neemt overheidsinformatie een

<sup>4</sup> <http://www.slideshare.net/TonZijlstra/antwoord-20-workshop-open-data-voor-gemeenten>

bijzondere plaats in. In artikel 15b van de Auteurswet, artikel 8 van de Databankwet en artikel 9a van de Wet op de naburige rechten is bepaald dat op door de overheid geproduceerde werken in beginsel geen auteursrecht, databankrecht of naburig recht berust, tenzij dat recht uitdrukkelijk is voorbehouden. Hieruit volgt dat overheidsinformatie in beginsel vrij kan worden hergebruikt, tenzij de overheid dit hergebruik expliciet beperkt. De ratio hiervan is dat overheidsinformatie in beginsel publiek bezit behoort te zijn.

De ongeschreven spelregels van open data bepalen dat niet de bronhouder verantwoordelijk is voor toepassingen van de gegevens, maar de hergebruiker. Dit betekent dat iemand die de dataset gaat gebruiken, al dan niet in combinatie met andere datasets, zelf moet nagaan of zijn toepassing voldoet aan wet- en regelgeving. Dus ook indien door combinatie van datasets gegevens tot een persoon zijn te herleiden en strijdigheid met de Wob ontstaat. Tevens is het aan de hergebruiker om zo dicht mogelijk op het gebruik van de gegevens de bron te vermelden, inclusief de plek waar de data staan. Indien een CC-zeroverklaring van toepassing is verklaard, dan hoeft dit niet (zie ook het kader over Creative Commons).

### *Creative Commons: no rights reserved!*

Op [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl) staat sinds september 2010 een label van Creative Commons (CC). Deze CC-zero verklaring (CC0) geeft aan dat de rechthebbende geen voorbehoud maakt op het gebruik van zijn materiaal. Hiermee worden - voor zover de wet dat toelaat - alle auteursrechtelijke aanspraken opgegeven. Alle informatie van [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl) kan dus vrijelijk hergebruikt worden.

Ook deze publicatie wordt met CC0 uitgebracht. Zie [www.creativecommons.org](http://www.creativecommons.org) en [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl) voor meer informatie.



### *Administraties die 100% op orde zijn, zijn schaars*

Binnen de gemeente houden verschillende ambtenaren administraties bij. Het doel is altijd om een volledige, juiste en actuele administratie te voeren. De praktijk is vaak anders. Zo kunnen er van de bomen in de stad verschillende lijsten bestaan waar onderling verschillen in zitten: wat is de juiste lijst, welke is het meest volledig en welke kunnen we vrijgeven als open data? Vaak is het resultaat van deze vragen dat de gemeente de data uiteindelijk niet vrijgeeft. Of een dure, langdurige reparatieactie uitvoert (opnieuw bomen inventariseren). De motivatie zit in eigenaarschap en taakverantwoordelijkheid versus de kwaliteit van het resultaat. De *imperfectie van de data is een gegeven*, iedere administratie bevat fouten. Neem deze imperfectie als vertrekpunt. De crowd zal met de gemeente zorgen voor betere data en doet dat bovendien sneller en efficiënter dan dat de gemeente dat zelf kan!

### *Denk vanuit het vrijgeven en niet vanuit de belangen van de gebruiker*

Proces eigenaren moeten wennen aan het idee dat hun gegevens ook interessant kunnen zijn voor derden, soms zelfs met een commercieel belang. Hoe erg is dat? En moeten we daar dan een vergoeding voor vragen? Het uitgangspunt is dat de gemeente de data verstrekt zonder invloed te willen uitoefenen op wat anderen er mee zouden kunnen doen of verdienen. De richtlijnen voor vergoedingen zijn in ontwikkeling en worden nader door

publieke en private partijen samen uitgewerkt. Er is een grijs gebied bij het aanmaken van digitale koppelingen: wie draagt deze kosten? De gemeente of de gebruiker? En wat als de gebruiker deze laat maken en een volgende gebruiker ook zo'n koppeling wil om de data te ontsluiten? Hoe verhoudt zich dat tot het onbelemmerd vrijgeven van data?

*Technisch is het eenvoudig te realiseren*

Bovenstaande aspecten zijn de grotere uitdagingen binnen het gebruik van open data. Zoals geschetst zijn open data meer een vraagstuk voor proceseigenaren dan een zuiver technisch onderwerp. Natuurlijk zijn er wel technische aspecten die komen kijken bij het aanbieden van open data. De bedenker van het internet, T. Berners Lee, vat de technische eisen samen in een kwaliteitsmodel voor open data<sup>5</sup>:

- Zet het online: data moeten online beschikbaar zijn met een open licentie (één ster).
- Machineleesbaar: data moeten leesbaar zijn voor machines en dus in een leesbaar formaat worden aangeboden (twee sterren).
- Open standaard: data moeten werken met open standaarden (sinds 2008 verplicht voor Nederlandse overheden) (drie sterren).
- Open linkbare data: data uit verschillende gegevensbronnen met dezelfde definitie kunnen gekoppeld worden. Bijvoorbeeld of met de definitie van inkomen een netto of een bruto bedrag wordt bedoeld (vier sterren).
- Link naar andermans data: wanneer de data ook nog links bevatten naar de linkbare data van derden (waarmee bijvoorbeeld betekenis en context kan worden toegevoegd), dan is dat vijf sterren waard.

Er wordt gewerkt aan open standaarden binnen de overheid, zoals het Actieplan Nederland Open in Verbinding (NOiV) van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit programma heeft als doel het gebruik van open standaarden te stimuleren om zo informatie-uitwisseling en communicatie tussen overheid, bedrijfsleven en burgers te verbeteren. Het Forum Standaardisatie is gevraagd bij te dragen aan het standaardiseren van open data op techniek.

---

<sup>5</sup>Bron: [www.inkdroid.org](http://www.inkdroid.org), *The 5 stars of open data*, september 2011.

Het CIBG is een uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en werkt zowel in de zorgsector als daarbuiten. Voor de uitvoering van taken beheert het CIBG onder andere het Donor- en het BIG-register. In het BIG-register wordt vastgelegd of een zorgverlener bevoegd is om in de zorgsector te werken. Het CIBG is zodoende vooral belast met het verzamelen, verwerken en uitgeven van gecertificeerde gegevens.

Het CIBG heeft al de IT-processen in één architectuur ondergebracht. Tegelijkertijd is ook een slag gemaakt met de beschikbare data. Daar waar dat kan (vanuit juridisch of praktisch oogpunt) wordt data nu via een open-source bestandsindeling online aangeboden via een zogenoemde webservice. Argumenten voor het openstellen van data waren enerzijds dat deze data met publiek geld verkregen zijn en anderzijds is het een stimulans voor nieuwe economische ontwikkelingen.

Omdat het CIBG bezig was met de realisatie van een website, en een webservice als onderdeel van de architectuur werd gezien, heeft het openstellen van de data het CIBG niet veel gekost. In totaal bedroeg de incidentele investering naar schatting enkele duizenden euro's.

Een voorbeeld van een goed functionerende webservice is die van het BIG-register. Het raadplegen van dit register gebeurde vroeger handmatig. Nu wordt het via een webservice ongeveer 100.000 maal per maand bekeken. Zo geeft een uitgever op medisch vlak korting aan klanten die staan ingeschreven bij het BIG-register. Bij een digitale bestelling wordt via de webservice direct gekeken of de klant staat ingeschreven. Zo ja, dan wordt korting verleend. Dat scheelt het CIBG en de uitgever tijd en geld.

Bij het aanbieden van een webservice geeft het CIBG in principe de spreekwoordelijke service tot aan de voordeur. Aanpassingen in een register kunnen er bijvoorbeeld toe leiden dat een applicatie van een gebruiker van de webservice niet meer werkt. Het is de verantwoordelijkheid van de gebruiker van de data om hier actie op te ondernemen. Het CIBG heeft daarnaast geen leveringsplicht; het aanbieden van de open data is geheel vrijblijvend.

### 5.3 Organiseer een trekker, ruimte en veiligheid

Om als gemeente aan de slag te gaan met open data zijn drie randvoorwaarden van belang:

#### *Een trekker voor het vrijmaken van data*

Een klassieke vraag bij nieuwe ontwikkelingen met een organisatiebrede toepassing is dat het helpt om een organisatiebrede visie, besluit en eigenaarschap te hebben. Deze zijn ook voor open data belangrijk, maar de middelen zijn maar beperkt nodig. De datasets zijn immers al beschikbaar en moeten alleen open gemaakt worden. De kosten bestaan voornamelijk uit dit vrijmaken en het zogenaamde *hosten* op een site. Een enthousiaste trekker met een sponsor in de top van de organisatie zal al heel veel voor de organisatie kunnen betekenen. Een aantal gemeenten heeft reeds een collegebesluit (in de maak), waarin wordt bepaald dat alle data vanaf nu open data zijn. Zo heeft de gemeenteraad van Enschede in maart 2011 de motie aangenomen dat Enschede 'Open Data stad' moet worden.

### *Ruimte om te experimenteren*

Open data is nieuw. Het potentieel van open data lijkt groot: transparantie, nieuwe producten en diensten, innovatie en een compacte overheid. De mogelijkheden en onmogelijkheden zijn niet te overzien. Creëer ruimte om te experimenteren. Het afbreukrisico incalculerbaar. De experimenten hebben niet alleen betrekking op de nieuwe producten die open data kunnen opleveren, maar ook op nieuwe manieren van samenwerking, zoals publiek-private samenwerkingsvormen met ontwikkelaars, commerciële partijen en kunstenaars.

### *Veiligheid om ook niet perfecte administraties en datasets vrij te geven*

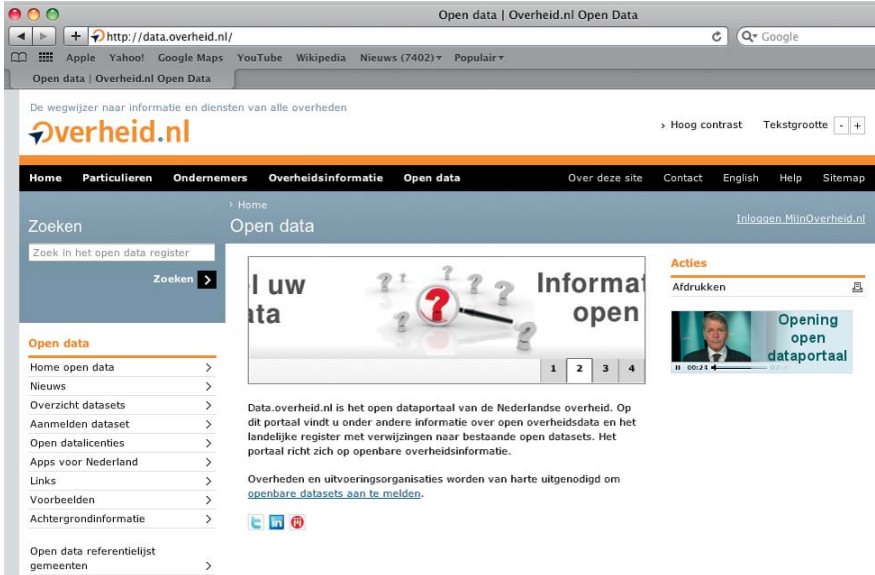
De vrij te geven datasets zijn administraties van proceseigenaren. Eerder bespraken wij dat de kans op een niet volledig nauwkeurige administratie groot is. Proceseigenaren zijn minder bereid om datasets vrij te geven als er een kans op afrekening bestaat. Reken niet af maar zie dit als kans om de kwaliteit van de data en daarmee de uitvoering van de processen efficiënt te verbeteren en nieuwe toepassingen mogelijk te maken. Creëer die veiligheid, zowel in afspraken als gevoelsmatig. En kom er niet op terug, ook niet als er een niet voorziene dynamiek ontstaat. Het is daarnaast raadzaam om als overheid wel transparant te zijn over de status, het doel en de actualiteit van gegevens.

### *Gewoon klein beginnen: organiseer een wedstrijd*

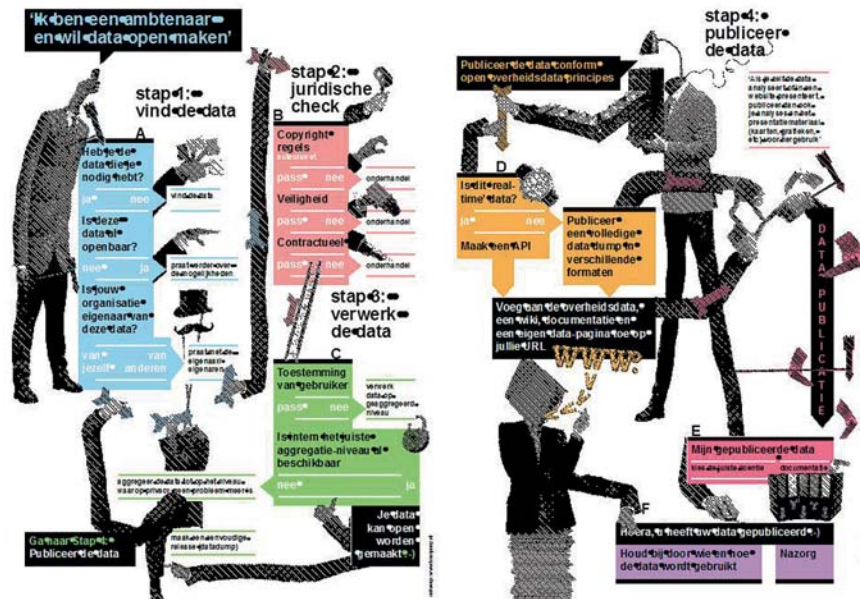
Ook deze reis begint met een eerste stap. De voorbeelden in dit hoofdstuk geven aan dat al veel data beschikbaar zijn maar bijvoorbeeld nog niet in het juiste formaat staan. Doe eerst deze ervaring op en kijk wat er gebeurt. Deze ervaring is wel te versnellen. Verschillende gemeenten organiseren wedstrijden om met beschikbare datasets toepassingen te maken. Voorbeelden zijn Apps4Amsterdam en Open Data Eindhoven. De provincie Noord-Holland heeft in het najaar van 2011 Apps4Noord-Holland georganiseerd en de ministeries van BZK, EL&I en OCW organiseren Apps4Nederland. Deze wedstrijden leveren praktische en innovatieve toepassingen op voor open data. Vaak voor op de mobiele telefoon, maar ook voor op websites, zoals bijvoorbeeld [www.buurtvergelijker.nl](http://www.buurtvergelijker.nl).

Deze wedstrijden laten de organisatie, en ook de gemeenschap, kennismaken met de mogelijkheden van open data. De gemeente Den Haag organiseerde in september 2011 een Open Data Hunt om de interne organisatie kennis te laten maken met open data. In een werkbijeenkomst van één dag leerde de gemeente over de theorie, de mogelijkheden en onmogelijkheden van open data. Er werden negentien datasets gelokaliseerd en zeven datasets vrijgemaakt. Deze datasets staan op de site van de gemeente Den Haag en worden daarnaast ook aangeboden op het open data portaal van de overheid, [www.data.overheid.nl](http://www.data.overheid.nl). Deze site beoogt hét register voor Nederlandse open overheidsdata te zijn en werd in september 2011 door minister Donner geopend. De gemeente Nijmegen heeft een eigen opendata portaal (<http://www.nijmegen.nl/opendata/>) en de gemeente Utrecht heeft een projectleider open data. Veel informatie over open data is via internet beschikbaar, bijvoorbeeld via de LinkedIn groep Open Data en op [Ambtenaar2.0](http://Ambtenaar2.0).

Het ministerie van BZK gaat zich in samenwerking met het ministerie van EL&I in de komende periode richting Rijk, uitvoeringsorganisaties en medeoverheden, actief inzetten om hergebruik van overheidsinformatie te stimuleren en open data op een vindbare en herbruikbare manier aan te bieden.



Afbeelding 11. [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl) is hét Nederlandse register voor beschikbare open data sets van de overheid.



Afbeelding 12. In zes stappen data vrijmaken. (Bron: Ton Zijlstra en James Burke, [www.zijlstra.org](http://www.zijlstra.org)).

# 6 Cloud computing maakt het mogelijk

Cloud computing is voor de meesten van ons niet nieuw. We maken bijvoorbeeld al gebruik van Gmail of Hotmail en bewaren en delen onze foto's op Flickr. Binnen onze organisatie maken we steeds meer gebruik van applicaties zoals Yammer, Pleio en Dropbox. Ook zien we steeds meer dat applicaties niet meer op onze eigen PC draaien maar 'op afstand' (gehost) bij een extern datacenter.

In een brief van Minister Donner aan de Tweede Kamer wordt de cloud strategie van de Nederlandse overheid uiteengezet. VNG en KING hebben een visie geschreven op cloud computing en shared service centra. In de discussies over cloud computing zijn informatiebeveiliging, privacybescherming en (gebrek aan) volwassenheid van aanbieders de belangrijke thema's. In dit hoofdstuk beschrijven we wat cloud computing is, wat het op kan leveren, binnen welke kaders en welke stappen gezet kunnen worden.

## 6.1 Kennismaken met cloud computing

### *Wat is cloud computing?*

Cloud computing is een model dat laagdrempelige toegang biedt tot een gezamenlijke bron van in te stellen ICT-middelen, zoals servers, opslagcapaciteit, applicaties en web-services. Ze kunnen snel vrijgegeven en ingezet worden met minimale beheeractiviteiten of interactie met de providers van de gewenste oplossingen.<sup>6</sup>

Het model van cloud computing kent vijf basis kenmerken:

1. On demand self service: een gemeente kan de dienst in de cloud zelf afnemen op ieder gewenst moment.
2. Brede toegang tot netwerken: een gemeente kan voor de toegang tot het netwerk gebruik maken van een computer, laptop en/of andere ICT-apparatuur zoals bijvoorbeeld tablets en smartphones.
3. Gedeeld gebruik: de benodigde ICT-middelen worden met zoveel mogelijk gebruikers gedeeld.
4. Elasticiteit: de afgenomen dienst kan meegroeien of krimpen naar gelang de gemeente deze nodig heeft.
5. Meetbare dienstverlening: de cloud service optimaliseert het gebruik en de benodigde capaciteit, waardoor betalen naar gebruik mogelijk wordt.

Met cloud computing krijgt een gemeente toegang tot een virtuele voorraad, makkelijk te gebruiken ICT-middelen. Daardoor hoeven gemeenten niet afzonderlijk computer hardware en netwerkcomponenten te kopen, maar maken ze gebruik van ICT-middelen die via internet door een aanbieder van clouddiensten worden geleverd. Daarbij geldt dat alleen wordt betaald voor hetgeen dat wordt gebruikt. Daarmee kan de gemeentelijke organisatie eenvoudig haar behoefte aan ICT op- en afschalen. De cloud biedt hiermee ook flexibiliteit. In een service level agreement ligt vast tegen welke kwaliteit en kosten de dienstverlening door de aanbieder van de clouddienst wordt geleverd.

---

<sup>6</sup> M. van der Woude, *Het brede managementperspectief, in Praktijkvisies op cloud computing*, 2011.

## *Wat doen we in de cloud?*

In de cloud kunnen drie typen diensten worden afgenomen:

### *Infrastructure as a Service (IaaS)*

Bij IaaS wordt de infrastructuur virtueel aangeboden. De gemeente neemt dan bijvoorbeeld het netwerk, de opslagcapaciteit (storage) en de rekencapaciteit (CPU) af van een aanbieder. Deze zorgt voor een optimale beschikbaarheid van het systeem, geeft toegang tot de servers en maakt automatisch back-ups. De eigen applicatiebeheerders van de gemeente hebben een hoge mate van flexibiliteit als het gaat om de capaciteit en de inrichting van de serverruimte. Dit extern hosten van het gemeentelijke datacenter zien we steeds meer terug in zogenaamde gemeentelijke ICT shared service centers: samenwerkingsverbanden van meerdere gemeenten waarbij in ieder geval de infrastructuur met elkaar wordt gedeeld. Daarmee verkleint de individuele gemeente haar kwetsbaarheid op het gebied van ICT, terwijl de kwaliteit van dienstverlening dankzij de bundeling van kennis en vaardigheden op het gebied van ICT wordt vergroot.

### *Platform as a Service (PaaS)*

PaaS geeft de gemeente de mogelijkheid binnen een vooropgezette infrastructuur, het zogenaamde cloud platform, zowel bestaande applicaties te gebruiken als eigen applicaties te ontwikkelen, te testen, uit te leveren en te beheren.

### *Snel ontwikkelen, testen en uitrollen in de cloud*

Windows Azure is het cloudplatform van Microsoft waarop applicaties in de cloud draaien en gebouwd worden. Deze applicaties zijn in enkele minuten uit te rollen. De code is voor verschillende talen en technologieën te schrijven. Onderdeel van Windows Azure is de Datamarket. Dit is eigenlijk een onderdeel van wat we Information as a Service kunnen noemen. Datasets van een groeiend aantal instanties worden op een digitale marktplaats aangeboden. Deze datasets zijn via de applicaties van Windows Azure te ontsluiten. Denk daarbij aan datasets zoals ook in het hoofdstuk over open data zijn besproken. Daarnaast is er op het platform een marketplace Applications. Daar kunnen applicaties of webservices gekocht worden die de eigen applicatie versterken. Bijvoorbeeld een betaalmodule. Ook andere leveranciers, zoals Google en Amazon, bieden ontwikkelplatforms waarin via de cloud, voor gebruik in de cloud, relatief eenvoudig en snel eigen applicaties kunnen worden ontwikkeld en uitgerold.

### *Software as a Service (SaaS)*

SaaS is de meest bekende vorm van cloud computing. Software wordt dan als een online dienst aangeboden. De gemeente hoeft de software niet zelf aan te schaffen, maar betaalt alleen naar gebruik van de service. De SaaS-aanbieder zorgt voor upgrades, beschikbaarheid en toegang tot de (web)services.



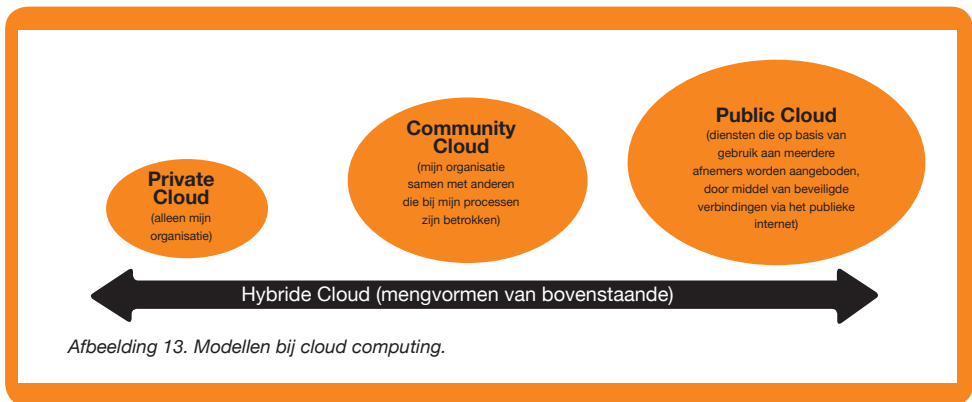
## Kansen van SaaS voor KCC gemeente Rotterdam

Ro!Entree is onderdeel van de gemeente Rotterdam en biedt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt mogelijkheden voor ontwikkeling. Samen met het KCC van de gemeente bieden ze mensen die aan huis zijn gebonden werk in een virtueel callcenter.

Hiervoor maken ze gebruik van SaaS, wat naast gemak ook de efficiëntie van het KCC heeft vergroot. De gemeente hoeft niet te investeren in hard- en software en het KCC beschikt altijd over voldoende capaciteit in infrastructuur. De SaaS-aanbieder neemt de benodigde beheer- en supporttaken over. Het KCC kan zich nu volledig concentreren op zijn kerntaak: het zo goed mogelijk verwerken van de ruim 900.000 af te handelen klantcontacten!

## Welke clouds kunnen we gebruiken?

Een gemeente kan vervolgens kiezen via welke aanbieders of modellen ze de clouddiensten wil afnemen. Er zijn vier keuzes zoals in onderstaande afbeelding te zien is :



Afbeelding 13. Modellen bij cloud computing.

## Private cloud

Het eerste model is de zogenaamde *private cloud*. De gemeente is dan de enige die gebruik maakt van de cloud op een eigen gesloten netwerk en is zelf verantwoordelijk voor het beheer van de infrastructuur en applicaties. Het onderhoud kan eventueel worden uitbesteed aan een professionele dienstverlener. Het voordeel is dat softwareapplicaties vanuit de cloud worden gebruikt en niet meer op individuele computers geïnstalleerd hoeven te worden. Dit maakt het op- en afschalen flexibel. Een private cloud is nuttig wanneer er specifieke veiligheidsregels zijn die publieke clouds niet kunnen bieden.

## Werkplek in een private cloud van de gemeente Zoetermeer

De gemeente Zoetermeer (121.920 inwoners) realiseerde in 2010 als eerste gemeente in Nederland een private cloud voor de centrale werkplekvoorziening van 1.100 gebruikers. Aanleiding was enerzijds de modernisering van de werkplekken en anderzijds de wens van Zoetermeer om zich nog meer te profileren als dé ICT-stad van Nederland. In maart 2010 kwam de private cloud in de lucht. De infrastructuur is nu veel flexibeler. In plaats van dat de gemeente voor iedere functie een aparte server gebruikt, bijvoorbeeld voor e-mail en applicaties, zijn door middel van "virtualisatie" meerdere servers op één fysieke server geplaatst. De gemeente is van 48 servers naar 10 servers gegaan wat IT beter beheersbaar én betaalbaar maakt.

### *Community cloud*

In een zogenaamde *community cloud* deelt een gelieerde groep van organisaties dezelfde cloud. Dat kan bijvoorbeeld een groep van organisaties zijn rondom een maatschappelijk thema of een ketenvraagstuk. Denk ook aan een groep van samenwerkende gemeenten die hun ICT-voorzieningen delen in een shared service center. Onderstaand voorbeeld laat zien dat ook een publiek-private samenwerking mogelijk is in een community cloud.

#### *Qiy geeft de gebruiker de macht over zijn eigen gegevens*

Qiy (spreek uit Key) is een onafhankelijke, veilige en intelligente digitale kluis waarin mensen gegevens van en over zichzelf kunnen verzamelen en inzichtelijk houden. Denk aan profielen op sociale netwerken, e-mailadressen, studiegegevens, foto's, medische gegevens etc. De gebruiker bepaalt zelf welke informatie hij wil ontvangen en delen.

Qiy kan door overheden op verschillende manieren worden toegepast. Bijvoorbeeld voor het afleveren van aangetekende elektronische post aan de burger. Ook kan de burger laten weten of zijn of haar gegevens correct zijn, waardoor het foutpercentage in de data van de overheidsinstantie afneemt. Qiy garandeert de identiteit van de Qiy-gebruikers, waardoor er een ondubbelzinnige vaststelling van de identiteit van het individu kan plaats vinden. Zo is de overheid aanwezig waar de burger al is: op Qiy.

[www.qiy.nl](http://www.qiy.nl)

### *Publieke cloud*

In de *publieke cloud* staan software en data op goed beveiligde servers van een externe serviceaanbieder. De cloud infrastructuur wordt gebruikt door verschillende organisaties. Gemeenten kunnen makkelijk in capaciteit op- en afschalen of nieuwe servers opzetten. Ze hoeven niet te investeren in hardware of applicaties en betalen alleen voor wat op een bepaald moment wordt gebruikt. De aanbieder van de publieke cloud zorgt voor voldoende beschikbare capaciteit in de cloud.

### *Hybride cloud*

Tenslotte is er de *hybride cloud*, een combinatie van bovenstaande modellen, die afhankelijk van de doelstellingen van de gemeente kan worden ingezet. Hiermee kan de organisatie voor elk van haar systemen de juiste afweging maken tussen privaat en publiek.

## **6.2 Cloud computing maakt de organisatie flexibel en bespaart**

De cloud maakt het werken binnen de gemeente flexibeler. Het opschakelen van extra werkplekken bij piektijden, zoals bij kortlopende projecten of publiciteitscampagnes, en het terugbrengen ervan kan goed worden georganiseerd met cloud computing. Het biedt gebruikers ook de mogelijkheid om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken, doordat gegevens en applicaties online via het internet beschikbaar kunnen worden gesteld. Vaak wordt de benodigde opslagcapaciteit van gegevens in een gemeente gebaseerd op de zogenaamde peakload plus een extra veiligheidsmarge en een groeiverwachting. In de praktijk blijkt dat gemiddeld maar zo'n 20% van de capaciteit wordt gebruikt en dus 80% wel is aangeschaft maar meestal niet wordt benut. Door gebruik te maken van dataopslag uit de cloud wordt alleen betaald voor wat werkelijk wordt gebruikt. Deze kostenbesparing kan worden versterkt door schaalvoordeel. Als ook andere organisaties gebruik maken van dezelfde cloud daalt de prijs per gebruiker.

## 6.3 Overheid beweegt naar de cloud

Het gebruik van sociale media en samenwerkingstools speelt zich voor de doorsnee consument af in de publieke cloud. Toepassingen zoals Dropbox en G-mail worden vanaf huis mee de gemeente in genomen. Zoals geschetst in onderstaand kader is bij deze populaire cloudtoepassingen van Amerikaanse oorsprong niet duidelijk wie meekijkt in de gegevens. Het kunnen vertrouwen op de cloud is dan ook de komende jaren een van de belangrijkste succesfactoren voor cloud computing. Eurocloud, de belangenvereniging rondom cloud computing in Europa, pleit in haar zestien punten tellende actieplan dan ook voor een systeem van certificering voor cloudaanbieders. Hiermee ontstaat inzicht in hun processen. Certificering biedt de klanten van de cloudaanbieders een gemeenschappelijk evaluatiekader op basis waarvan de aanbieders kunnen worden beoordeeld<sup>7</sup>.

### *Graaien in gegevens, conflict over wetgeving tussen Europa en de Verenigde Staten*

“Bedrijven en overheden moeten niet met Amerikaanse cloudaanbieders in zee gaan, zolang de Verenigde Staten met beroep op de Patriot Act (anti-terreur wetgeving) een greep kan doen in de data op Europese servers”, aldus de kop in Webwereld boven een artikel van Caroline van Soelen op 14 september 2011.

De VS en Europa hebben een conflict over de privacyrechten van gebruikers van data in Europa. Onder andere Microsoft heeft aangegeven dat ze geen garantie kan geven dat data opgeslagen op de servers van Microsoft in Europa veilig zijn voor de Amerikaanse overheid. De Amerikaanse Patriot Act kan Europese data en privacywetgeving overtroeven op het moment dat de data zijn opgeslagen bij een Amerikaans (dochter)bedrijf in Europa. Maar ook als de data worden verplaatst naar Amerika onder het Safe Harbor-protocol (het Amerikaanse privacy keurmerk) kunnen Amerikaanse toezichthouders de gegevens alsnog opvragen onder de Patriot Act.

### *Rijkscloud*

De Rijksoverheid kiest er voor om een gesloten Rijkscloud in eigen beheer in te richten. Deze voorziening moet generieke diensten leveren binnen de Rijksdienst. De implementatie van deze strategie wordt op twee manieren vormgegeven.

1. Op korte termijn worden bestaande voorzieningen ondergebracht in de gesloten Rijkscloud. Hierbij gaat het enerzijds over dataopslag en server-infrastructuur, waarmee al een start is gemaakt in het project ‘Krimp aantal datacenters’. Een strikte eis hierbij is dat de data in Nederland blijven en veiligheid voor alle afnemers en de gekozen toepassingen goed is geregeld. Anderzijds gaat het over e-mail, werkplekomgeving, samenwerkingsfunctionaliteit en aansluiting op de informatiehuishouding. Deels zijn deze voorzieningen al beschikbaar in de Digitale Werkomgeving Rijk.
2. Daarnaast gaat de Rijksoverheid experimenteren met kansrijke nieuwe cloud computing toepassingen die gedeeld kunnen worden met andere overheden en -via beveiligd dataverkeer- met burgers en bedrijven buiten de gesloten Rijkscloud. De informatiebeveiliging en de juridische inbedding zijn hierbij van essentieel belang. De experimenten worden begeleid door een kosten/baten analyse die inzicht geeft in de financiële

<sup>7</sup> Eurocloud, *16-point actionplan for cloud computing in Europe*, 2010, [www.eurocloud.nl](http://www.eurocloud.nl).

consequenties bij integrale invoering. Met de betrokken belanghebbenden, waaronder ook de Europese Unie, wordt actief samengewerkt<sup>8</sup>. De eerste ideeën hieromtrent zijn:

- Open Data beschikbaar stellen via de Open Data portal op [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl).
- Meer overheidsinformatiediensten voor burgers en bedrijven, zoals [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl).
- Wedstrijden waarin jonge ontwikkelaars gestimuleerd worden om nieuwe toepassingen te ontwikkelen, zoals Apps for Amsterdam.
- Toepassingen voor sociale media, zoals Pleio.

### *Pleio, een samenwerkingsplatform voor de overheid*

Pleio is een initiatief van Ambtenaar 2.0 en de Belastingdienst en komt voort uit de behoefte aan een overheidsbreed samenwerkingsplatform. In Pleio kunnen ambtenaren een online vergaderzaal openen om met andere ambtenaren samen te werken. Ook burgers, ondernemers en instellingen kunnen erbij betrokken worden. Overheidsorganisaties kunnen gratis een eigen deelsite openen om interne samenwerking (intranet) of externe samenwerking te ondersteunen, zoals onderstaand voorbeeld van het intranet van de gemeente Haarlem in Pleio.



Initiatiefnemer Davied Berlo over Pleio op zijn blog:

'Ten eerste: al die nieuwe middelen staan online, op internet. *In the cloud*, zoals het momenteel met een hippe term heet. Google, Facebook, Hyves, etc. geven het voorbeeld: ze bieden gratis centrale en toegankelijke samenwerkfunctionaliteiten, die voortdurend worden doorontwikkeld en waar miljoenen mensen tegelijkertijd in bezig zijn. Dit zijn natuurlijk commerciële oplossingen, maar zou zo'n model niet net zo goed kunnen werken voor die versnipperde Nederlandse overheid?

Ten tweede: hergebruik. Elke overheidsorganisatie kan zelf functionaliteiten toevoegen aan Pleio. Deze nieuwe modules komen vervolgens in een soort app store te staan, waarna andere organisaties op Pleio er ook gebruik van kunnen maken in hun eigen deelsite. Elke functionaliteit wordt dus één keer ontwikkeld en kan vele malen worden hergebruikt. Op deze manier ontwikkelt Pleio zich vanzelf en besparen we overheidsbreed veel geld.

Ten derde: De overheid beschikt, verspreid over al die organisaties en bestuurslagen, over een enorm potentieel aan kennis, ideeën en energie. Van dat potentieel willen we gebruik maken: van gespecialiseerde organisaties die hun taak ook op Pleio kunnen uitoefenen tot individuele ambtenaren die een steentje willen bijdragen. Wat kun jij toevoegen?'

(Bron: [www.pleio.nl](http://www.pleio.nl))

<sup>8</sup> *Cloud Strategie*, Brief aan de Tweede Kamer, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 20 april 2011.

## De hybride cloud volgens KING

Ook gemeenten zien toekomst in cloud computing, mits dat op een veilige en betrouwbare manier wordt ingezet. KING beschrijft deze stip op de horizon als een hybride cloud van publieke cloud computing en SaaS diensten die door één of meerdere shared service centra worden aangeboden. In dit toekomstbeeld besluiten gemeenten om bijvoorbeeld de kantoorautomatisering als SaaS dienst af te nemen uit een publieke cloud oplossing zoals Google Apps en Microsoft Online Services, terwijl de primaire processen van de gemeente op basis van SaaS diensten worden afgenomen uit één of meerdere shared service centra.<sup>9</sup>

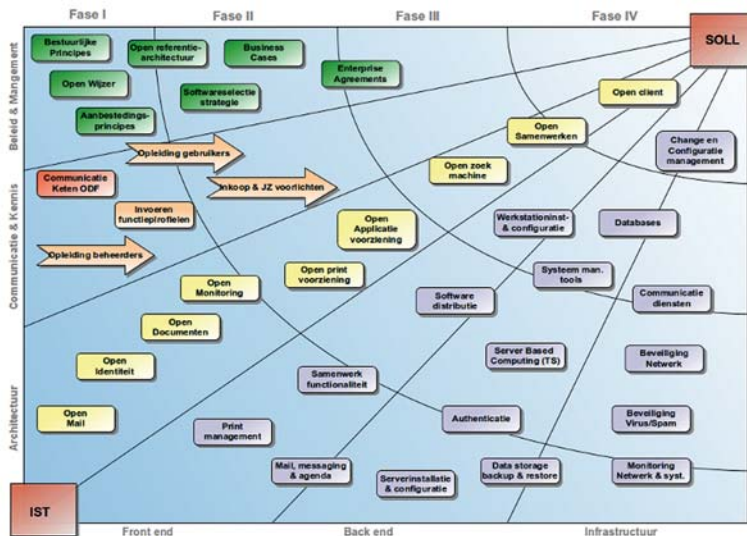
## 6.4 De eerste stappen naar de cloud

### Redeneer vanuit een exit-strategie

Bij het gebruik van cloud computing helpt het te redeneren vanuit een zogenaamde 'exit'-strategie. Bij het gebruik van traditionele gelicentieerde software wordt de mate van afhankelijkheid van de leverancier bepaald door de openheid van de gebruikte standaarden en de mogelijkheid daarbij om het ene pakket te vervangen door een ander, met behoud van de data. Bij cloud computing komt er een dimensie bij, namelijk de zogenaamde portabiliteit van de data. Welke garanties zijn er dat mijn data op elk gewenst moment uit de cloud-dienst gehaald kunnen worden in een voor mij bruikbaar (lees 'open' formaat)? Door, voor het maken van een keuze van een cloud-dienst, na te denken over de exit-strategie voorkom je achteraf een ongewenste lock-in.

### Roadmap NOiV voor een open werkplek in de cloud

Te vaak wordt software slechts gekozen op basis van functionele criteria of wordt simpelweg een keuze gemaakt voor de volgende versie van het pakket dat al in huis is. Hierdoor sluiten softwarekeuzes niet aan bij de bestuurlijke en tactische ambities en doelstellingen van een organisatie. Bij de invoering van cloud computing in een organisatie moet de tactische sturing op softwarekeuzes worden gewijzigd. De roadmap van NOiV biedt een kader waarmee op langere termijn gestuurd kan worden. Het sluit nauw aan bij de architectuurprincipes van een organisatie en adresseert hierbij de door te voeren veranderingen op elk niveau zonder de onderlinge afhankelijkheden uit het oog te verliezen.



<sup>9</sup> KING, *Slim samenwerken aan ICT. Cloud Computing en Shared Service Centra*, juni 2011.

- I. Bestuurlijke richting: vaststellen van strategie en beleid bijvoorbeeld op kosten, bedrijfscontinuïteit, overal en altijd;
- II. Tactische inrichting: op het gebied van functionele en technologische uitgangspunten om de best passende keuzes te maken om de bestuurlijke richting blijvend uit te kunnen voeren;
- III. Operationele verrichting: op het gebied van daadwerkelijke keuzes en wijzigingen in de technische omgeving – front-end, back-end en infrastructuur.

De keuzes worden vervolgens in projecten in de roadmap uitgezet om de samenhang en tijdspaden te visualiseren.

Het gebruik van cloud computing binnen de overheid is volop in beweging en in discussie. Onderstaande vragen helpen om binnen de eigen organisatie de discussie over cloud computing te voeren<sup>10</sup>:

1. Passen onze gegevens in de cloud?
  - Hoe (privacy)gevoelig zijn de gegevens?
  - Wie gebruikt onze gegevens?
  - Waar komen mijn gegevens vandaan?
  - Welke beveiliging is vereist?
2. Wat zijn de juridische consequenties?<sup>11</sup>
  - Wie is waarvoor verantwoordelijk en aansprakelijk?
  - Gebeurt de verwerking van informatie op rechtmatige wijze? Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de Wet Bescherming Persoonsgegevens en de fiscale bewaarplicht.
  - Valt de clouddienst binnen de jurisdictie van een niet-Europese mogendheid waarvoor aparte rechten gelden, zoals bijvoorbeeld de Amerikaanse anti-terreur wet (Patriot Act)?
  - Wat gebeurt er als de provider failliet gaat?
3. Hoe wordt de dataportabiliteit gewaarborgd?
  - Welke garanties heb ik dat mijn data op elk gewenst moment uit de dienst kunnen worden gehaald?
  - Krijg ik de data weer terug uit de dienst in een voor mij bruikbaar formaat?
4. Is de kwaliteit van dienstverlening gewaarborgd?
  - Welke 'service levels' hanteren we nu?
  - Welke 'service levels' hebben we nodig?
  - Welke clouddiensten kunnen mij dat bieden?
5. Wat zijn de consequenties op het gebied van interoperabiliteit?
  - Maakt de clouddienst gebruik van open (web)standaarden zodat ik via elk gewenst apparaat de dienst kan benaderen?
  - Voldoet de clouddienst aan de 'NEN Norm voor Cloud Computing'?<sup>12</sup>
6. Zijn mijn I en O-collega's er klaar voor?
  - Hebben we de kennis en vaardigheden in huis om een clouddienst te beheren?
  - Zijn we in staat om ontbrekende kennis en vaardigheden in huis te halen?
  - Hebben we kennis en vaardigheden in huis om de clouddiensten aan te sturen?

---

<sup>10</sup> Center of Digital Government, *Clouds Rolling In, The Forecast Calls for Increased Agility, Stability and Performance as Cloud Computing Comes to State and Local Government*, Folsom, 2009.

<sup>11</sup> V.A. de Pous, *Juridische aspecten van de cloud-dienstenmatrix*, in *Praktijkvisies op Cloud Computing*, 2011.

<sup>12</sup> ISO/IEC JTC1 Sub Committee, *Distributed Application Platforms and Services (DAPS)*, [http://www.iso.org/iso/iso\\_technical\\_committee.html?commid=601355](http://www.iso.org/iso/iso_technical_committee.html?commid=601355).

# 7 Beste bestuurders en managers, geef ruimte en laat los!

Wat passeerde zoal in de voorgaande hoofdstukken:

- We concludeerden dat we in een transitie zitten van het denken en doen van vandaag naar het denken en doen van morgen.
- Deze transitie biedt kansen voor transparantie, vertrouwen en een compacte overheid.
- Crowdsourcing, -funding en co-creatie vormen de nieuwe aanpak voor participatie en daar hoort een aangepaste rolopvatting van de gemeente bij.
- Het helpt om te beseffen dat we in deze transitie zitten zodat we praktijkvoorbeelden vanuit dat perspectief kunnen zien en beoordelen.
- Praktisch kregen we handvatten om de nieuwe middelen zoals webcare en sociale media in te zetten, maar ook voor het vrijmaken van open data en het maken van keuzes bij de toepassing van mobiele technologie en de cloud.

## Tien adviezen

Wat betekent dat voor het hier en nu? Wat kunnen we hier mee vanuit politieke en ambtelijke rollen met, in en vooral vanuit onze organisatie? Het besef van de aanwezigheid van de onderstroom komt op. Toch waren we de afgelopen periode vooral met de uitdagingen van vandaag in de weer. In deze publicatie staan vele voorbeelden maar van een blauwdruk is nog lang geen sprake. En die gaat er waarschijnlijk ook niet komen.

Het is de uitdaging om je bewust te blijven van de onderstroom die gaande is. Gebruik de handreikingen en voorbeelden uit deze publicatie om in ieder geval te starten. Het effect hiervan zal zijn dat de organisatie zich bewust wordt van de goudader met mogelijkheden die voor de voeten ligt.

Hierna volgen tien tips om optimaal gebruik te maken van deze bron. Ze zijn bedoeld voor iedereen in de organisatie die onderweg wil of is naar het nieuwe denken en doen. Toch spreken we hier apart de bestuurders en managers aan. Het vetrekpunt is immers vandaag! En daar ervaren de trekkers, de belevers, nu de grenzen van de huidige structuren. De oproep is: geef de ruimte, neem de ruimte en laat los!

### *1. Werk stevig door om de basis op orde te krijgen*

Om de kansen van morgen nu te grijpen, is het belangrijk om voortvarend de basis op orde te maken. Operatie NUP biedt gemeenten de komende jaren ondersteuning bij de implementatie van het i-NUP. Open standaarden en de cloud versnellen in randvoorwaardelijke zin.

KING heeft een innovatieve route beschreven waarlangs gemeenten door samenwerking, standaardisatie en cloud-toepassingen versnelling creëren in het op orde krijgen van de basis. Ook creëert het ruimte voor het denken en doen van morgen.

## Het wenkend perspectief volgens KING: de basisgemeente

- De gemeenten erkennen dat hun uitvoeringspraktijk in verregaande mate identiek is aan elkaar. Dat grijpen ze aan als basis voor landelijke uniformering en standaardisering. Het aantal gemeentelijke architectuurvarianten is geleidelijk maar in vergaande mate gereduceerd. Na een overgangperiode is het grootste deel van de gemeentelijke informatievoorziening gemeenschappelijk en gestandaardiseerd ingevuld op basis van abonnementen: *de basisgemeente*.
- De gemeenschappelijke voorzieningen bieden een complete oplossing voor elke gemeente, maar bieden het lokaal bestuur tegelijkertijd voldoende ruimte om invulling te geven aan de eigen prioriteiten, lokaal beleid en omstandigheden. De standaardvoorziening houdt rekening met de grootte van de gemeente. De gemeenten zijn door deze aanpak 'verlost' van integratieproblemen omdat de meeste koppelingen binnen het abonnement liggen.
- Gemeenten zijn hierdoor niet langer afhankelijk van het gefragmenteerde aanbod op de markt en gebruiken de samenwerking om maximale vraagsturing te realiseren. KING geeft richting aan het functioneel beheer en ook het technisch beheer is centraal belegd, zodat koppelingen zo nodig worden afgedwongen bij de leveranciers van de meest gebruikte applicaties.
- De burger merkt dat de overheid niet meer vraagt naar gegevens die de overheid ergens al heeft, en dat de overheid actief gebruik maakt van nieuwe ontwikkelingen zoals gegevenskluizen en individueel privacymanagement.

### 2. Kom in de film

Begin met luisteren, weet waar het gesprek plaats vindt, waar het over gaat, wie de gesprekspartners zijn en wat de impact is. Pas dan kun je de dialoog aan gaan. Webcare is daarbij een belangrijk middel, sociale media monitoring het instrument, ook al ondersteunt dat in het begin alleen maar het luisteren. En ook bestuurders kunnen veel horen! Experimenteer met de inzet van nieuwe middelen en de regisserende, faciliterende en loslatende rol van de gemeente. En dat kan ook intern: een vraag stellen op Yammer geeft straks echt sneller antwoord dan het inplannen van een vergadering.

Gebruik vooral de al aanwezige energie, van de ambtenaren om in plaats van onbewust onbekwaam, bewust onbekwaam te worden zodat de urgentie van de transitie voelbaar wordt. De Ambtenaren2.0 en de Nieuwe Werkers nemen u graag bij de hand. Creëer daarmee de ervaring met het denken en het doen van morgen (niet per sé tegelijkertijd) zodat de organisatie onderdeel wordt van de transitie. Het Nieuwe Werken is een prima vertrekpunt om de middelen en het gedrag te organiseren om vervolgens de dialoog aan te kunnen gaan in de samenleving.



## UWV-klienten helpen elkaar op het 'netWERKplein'

Het UWV levert aan ruim 1,2 miljoen mensen een uitkering en werkt momenteel hard aan nieuwe vormen van dienstverlening, passend bij de recente bezuinigingen. Voor een pilot project koos het UWV ervoor om de dienstverlening aan hoger opgeleide werklozen in de regio Amsterdam en Utrecht te verbeteren. Zij kregen voorheen dezelfde dienstverlening als ieder ander, maar hadden behoefte aan een andere toegevoegde waarde. Bovendien is het een doelgroep waar een hoop zelfredzaamheid van verwacht mag worden.

Om dichtbij deze doelgroep de behoeftes en mogelijkheden van interactie te kunnen bepalen, werd een online community opgericht: het *netWERKplein*. Op dit plein kunnen discussies worden gestart en worden cursusmodules aangeboden. Deze modules gaan over de drie speerthema's van dit project waarbij elke module online materiaal beschikbaar heeft: netwerken, profileren en solliciteren. Naast de e-modules biedt het UWV op het plein ook webinars (online seminars) aan over diverse onderwerpen waarin kennisuitwisseling centraal staat. Gedurende het project werd vervolgens bepaald voor wie deze dienstverlening werkte en voor wie niet. De laatste groep stroomde weer terug naar de normale dienstverlening.

Na verloop van tijd ontstonden er allerlei nieuwe initiatieven vanuit de klanten zelf: een sollicitatieclub die bij elkaar komt bij Seats2Meet en een forum waarbij mensen feedback op elkaars CV of LinkedIn profiel geven.

UWV geeft aan dat een verankering van dit concept wat hen betreft alleen werkt, als het flexibel blijft en zich, net als nu, continue aanpast aan de mogelijkheden van de techniek en de behoeftes van de doelgroep.

### 3. Creëer ruimte

Creëer de ruimte om het denken en doen van morgen te ervaren. Dat vraagt om ruimte om te kunnen experimenteren met de nieuwe middelen en rollen, maar ook om ruimte in budgetten. Creëer de ruimte om fouten te maken en fouten te herstellen. Er zullen nog pittige discussies volgen. Dat hoort erbij en zal de kaders aanscherpen. Wat de risico's betreft, de eed en de huidige protocollen voor communicatie en klantcontact geven voldoende kaders om te beginnen. Door deze experimenten komt de organisatie in een meer bewuste stand ten aanzien van de transitie. Dit maakt een doelmatige inzet van de middelen en rollen van morgen mogelijk.

### 4. Faciliteer de belevers

De transitie is groter dan de organisatie. Dit negeren kan niet. In de organisatie zijn de vernieuwers al aanwezig. Omarm deze energie, deze neemt je organisatie mee in de film! Omarmen betekent dat *bring your own device*, werken op afstand, 'deelstoelen', Het Nieuwe Werken etc. mogelijk moeten zijn.

### 5. Betrek beperkte middelen uit de lijn om meer middelen vanuit de crowd beschikbaar te krijgen

We zagen al dat de nieuwe middelen kansen geven voor efficiëntere processen en een nieuwe bron aan energie vrijmaken (namelijk de crowd). De transitie is niet aan een specifieke afdeling toe te wijzen, de hele organisatie is erbij betrokken. Er zijn beperkte middelen nodig voor webcare, experimenten met sociale media en mobiele techniek en voor het vrijmaken van data. Het is voor de hand liggend om die vanuit de lijn te betrekken. Het zijn extra, nog niet geraamde uitgaven, maar kleine budgetten zijn al een begin om in de film

te komen. En daarmee komen vanzelf structureel middelen vrij (het zal zich bewijzen). Ter illustratie, tien jaar geleden reserveerde ook nog geen enkele gemeente € 1,- per inwoner voor de website. Sla trouwens niet de discussie dood door om een businesscase te vragen, de *return on investment* zal blijken. In euro's, maar nog belangrijker in transparantie, vertrouwen en samenwerking.

### *Gemeente Eindhoven betreft meer burgers, verhoogd tevredenheid én bespaart direct kosten*

BuitenBeter is een mobiele app waarmee burgers een probleem buiten op straat of in de buurt direct aan de gemeente kunnen melden (zie [www.buitenbeter.nl](http://www.buitenbeter.nl)). Ze maken er een foto van en BuitenBeter stuurt deze samen met de locatiegegevens direct naar de desbetreffende gemeente door. Heeft de gemeente haar meldingsstelsel gekoppeld aan BuitenBeter? Dan hoeft de gemeente de melding niet handmatig in te voeren en kan de statusinformatie via BuitenBeter gemakkelijk met de burger worden gedeeld. Alle gemeenten in Nederland ontvangen de BuitenBeter meldingen die burgers maken. Een tiental gemeenten, zoals Tilburg, Schiedam, Hengelo en Zeewolde, hebben inmiddels een koppeling met het eigen meldingsstelsel aangebracht.

BuitenBeter is in samenwerking met de gemeente Eindhoven (214.000 inwoners) in april 2010 gelanceerd, met direct uitgebreide aandacht vanuit binnen- en buitenland voor deze wereldprimeur. Na twee maanden was al 5% van het totaal aantal meldingen afkomstig van de gebruikers van de BuitenBeter app. Inmiddels is dit al 9%. BuitenBeter is direct gekoppeld aan het meldingsstelsel van de gemeente, waardoor de opzichters op basis van foto's direct de vervolgactie kunnen inschatten. Dit scheelt tijd en zorgt voor een scherpere formulering van de opdracht richting onderaannemers. Paul Smeets, Hoofd Beheer Openbare Ruimte: "Met BuitenBeter, zeker in combinatie met de hele keten digitaal, besparen we tonnen in het beheer van de openbare ruimte. Uit het burgerpanel blijkt het bovendien zeer goed gewaardeerd te worden."



Neelie Kroes: "Simple apps like BuitenBeter, in my own country, The Netherlands, show us how it can be done. Here citizens have built an inventory of potholes and broken street lamps, for example, that allow the government to more easily visit and fix. The technology and the citizen enthusiasm are the easy bit. The real challenge is in changing the mindset of public officials to catch and ride this digital wave."

*(Bron: My vision for eGovernment, and how to make it real, 15 dec 2010)*

### *6. Breng randvoorwaarden op orde*

Zet de landelijke en samenwerkingsgremia in om de infrastructuur van de organisatie aan te sluiten op de ontwikkelingen van morgen. Denk daarbij aan het real time ontsluiten van open data, het managen van klantcontact via sociale netwerken en de inzet van mobiele technologie (zie case Stadsstoezicht Rotterdam). Het is een oproep voor open standaarden en standaarden voor de communicatie tussen organisaties. Nu ook buiten het overheidsdomein. Vraag het Rijk om de randvoorwaarden in orde te brengen zoals een digitale kluis voor persoonsgegevens, de RijksCloud en een app-architectuur. Laat hobbels wegnemen als het beantwoorden van juridische vraagstukken rond open data. Regel stimulans voor het vrijmaken van data, al dan niet wettelijk georganiseerd zoals in de USA. En dichter bij huis, bereid ook uw architectuur voor op het ontsluiten van open data, de interactie met mobiele technologie en het werken in de cloud (met eigen apparaten op de plaats en het tijdstip dat het beste uit komt).

### *7. Denk na over veranderend leiderschap*

In de samenleving hebben zij met de meeste volgers de meeste invloed. Dat geldt ook op de werkvloer. Netwerken worden steeds belangrijker en kunnen snel de crowd mobiliseren. Ook de transparantie zal toenemen. Medewerkers gaan prestaties ranken, van collega's en van hun managers, en zullen deze willen delen. De boeken van Menno Lanting, *Connect* en *Iedereen CEO*, werken dit thema op prikkelende wijze verder uit. Leesvoer voor de leiders van vandaag én morgen.

### *8. Publiek-privaat als de buitenboordmotor*

Publiek-private samenwerkingsverbanden zijn een kans om de transitie van vandaag naar morgen te realiseren. Het past in de ontwikkeling van een kleinere overheid en het past in het groeiende maatschappelijke bewustzijn van ondernemers. Misschien is het zelfs wel noodzakelijk omdat de omgeving geregeld beter in staat is dan de gemeente om publieke taken uit te voeren.

Het is niet alleen aan de gemeente om deze samenwerkingen te initiëren. Het zijn juist de bedrijven in de creatieve sector die de gemeente kunnen helpen om de nieuwe middelen effectief in te zetten. Denk aan bedrijven die open data toepassen in het publieke domein en deze data goed kunnen visualiseren. Deze bedrijven faciliteren de gemeenschap en daarmee vaak ook de gemeente. Omarm deze, stimuleer deze, faciliteer deze bedrijven. Zij maken de slag die de organisatie door zijn huidige structuren niet kan maken.

Het is overigens voor zowel de publieke als private partijen nog erg moeilijk om in deze fase van de transitie tot businessmodellen te komen. Als 'geven' de eerste stap is, in plaats van werken op basis van een getekende opdracht, dan moet er in stap twee een verdienmodel zijn of komen. Dat vraagt om creativiteit en een lange adem van de ondernemer.

## *De kracht van BuitenBeter! zit in co-creatie en communicatie*

“We vinden het belangrijk om onze maatschappelijke verantwoordelijkheid echt invulling te geven. Innoveren doe je niet alleen, maar met alle betrokkenen. We hebben dan weliswaar het initiatief genomen BuitenBeter! te ontwikkelen. Maar de gemeenten moeten met de meldingen aan de slag. Met diverse leveranciers zijn koppelingen op basis van StUF ontwikkeld en met burgers is en wordt nog steeds gekeken hoe de app het beste aansluit bij hun behoeften. De kracht zit in het samen verder te innoveren. Met steeds als uitgangspunt ‘van buiten naar binnen’, ‘burger centraal’ en, ‘less is more’.”

*(Jens Steensma, directeur BuitenBeter).*

### *9. En dus liever niet...*

Voor diegene die het format van het project initiatiedocument al opende vanuit zijn Citrix-omgeving: het schrijven van een nieuw visiedocument, een nieuwe programmaplan of een nieuwe business case is puur een randvoorwaarde om in dezelfde film te komen. Het scherpt het denken aan maar beter is om uw emoties en vragen zo snel mogelijk met de crowd te delen! Zij zullen u helpen, sneller en met meer enthousiasme dan u had gedacht!

### *10. Maar wel...doen!*

Neem een Twitter account, ga op Facebook, vind uw netwerk op LinkedIn. Kijk wat er gebeurt. Volg de onderwerpen die u aangaan. Weet wat er speelt en wie daarin de spelers zijn. Zoek eens met uw collega's eenvoudige datasetjes op en kijk of u die kunt vrijgeven. Probeer de functies van Pleio eens uit met uw collega's. Ga eens een avondje lezen op Ambtenaar2.0. Stel eens een vraag op LinkedIn en ga er eens de discussie aan. Voel wat het doet en of het werkt, ervaar de grenzen van wat kan en wat niet.

## *Gemeente Almere doet het!*

In de gemeente Almere (circa 192.500 inwoners) werd in het voorjaar van 2011 de Veluwedreef (dé verkeersader van Almere met 2600 auto's per uur) deels afgesloten. Om de bijbehorende doelstelling (15% minder auto's) te bereiken, werd naast een papieren nieuwsbrief ook informatie verspreid via internet, e-mail, videobeelden, Twitter (@veluwedreef) en Facebook.

De toezichthouders, die vanuit de gemeente dagelijks op de Veluwedreef te vinden waren, volgden een workshop sociale media en leerden om te gaan met onder andere de Twitteraccount. Er werd afgesproken dat de maximale doorlooptijd van een tweet vier uur mocht zijn en dat de volgers met name door middel van foto's werden geïnformeerd. Vroegen de tweets van betrokkenen om actie? Dan werd daar direct op ingespeeld. Zo werden omheiningen versterkt en verkeerd geplaatste paaltjes meteen verwijderd.

In de toekomst moet de verantwoordelijkheid voor de communicatie via sociale media nog meer in de lijn komen te liggen dan bij dit project het geval was. Door middel van trainingen en goede afspraken zet de gemeente hier grote stappen in.

### *Tot slot*

Het wordt de hoogste tijd voor een nieuwe burgervisie waarin de nieuwe modaliteiten voor transactie en interactie tussen een overheidsorganisatie en haar omgeving (burgers, bedrijven, instellingen) worden beschreven. Een aanzet daarvoor is enkele jaren geleden al gegeven met de BurgerServiceCode. Die gedragscode met kwaliteitseisen was zijn tijd vooruit doordat daarin de burger niet alleen wordt gezien als klant van dienstverlening, maar ook als participant (inwoner, staatsburger). In zo'n nieuwe Burgervisie (vast te stellen door de gemeenteraad) kunnen behalve verwachtingen over wederzijdse relaties ook faciliteiten een plaats krijgen. Zonder voldoende vaardigheden en adequate ondersteuning blijft dialoog eenzijdig.

Treed vandaag naar buiten, treed vandaag in dialoog!



# Colofon

## *Een publiek-private zwerm van 100 dagen*

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij de energieke inzet van een zwerm publieke en private spelers. Met gebruik van nieuwe media hebben zij plaats- en tijdonafhankelijk samen een inhoud neergezet die niet alleen actuele ontwikkelingen op het gebied van technologie en maatschappij moet duiden, maar ook moet inspireren om er mee aan de slag te gaan.

Het begon met drie partijen. De Topkring Dienstverlening Gemeenten, adviesbureau HowAboutYou en de Werkgroep Antwoord® (met leden als de Nederlandse Vereniging van Burgerzaken, het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten en de Vereniging van Directeuren Publiekdiensten, ondersteund door M&I/ Partners), vonden elkaar bij het uitwerken van de betekenis en inzet van sociale netwerken, mobiele technologie en open data voor overheden. Al gauw sloten ook het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het programma Nederland Open in Verbinding en de gemeente Rotterdam aan. De partijen brachten elk hun expertise, netwerk en beschikbare middelen in om de eigen achterban zo goed mogelijk te kunnen vertegenwoordigen. Dankzij de medewerking van de gemeente Amersfoort kon de zwerm tweemaal bijeen worden gebracht in de raadszaal van Amersfoort om kennis te delen en stappen te zetten richting het daadwerkelijk schrijven van de publicatie.

De redactie werd gevormd door vertegenwoordigers van de verschillende partijen. Ondanks de zomerperiode, de hectiek binnen de eigen organisaties en de geografische verspreiding van de zwerm hebben de redactieleden in drie maanden de klus geklaard. De inzet van sociale media heeft dit proces versneld en eenvoudiger gemaakt. Zo werd kennis vooral geworven en gedeeld op Pleio en LinkedIn. Het projectteam, dat de regie op het project hield, werkte in de cloud: samen schreven zij in Google Docs en deelden documenten met DropBox. Via Skype werd overleg gevoerd, naast veel bellen en e-mailen. Ontmoetingen vonden plaats daar waar een werkplek beschikbaar was. Soms in een wegrestaurant, dan weer bij Seats2Meat, vaak ook bij een van de redactieleden op kantoor. De tweede ring van betrokkenen werd vooral via Twitter over het proces geïnformeerd. Het enthousiasme en de energie waren direct voelbaar.

Het vormen van een zwerm om in korte tijd resultaat neer te zetten, is goed bevallen. Het tempo bleef erin en bestaande structuren telden over het algemeen even niet mee: verfrissend en inspirerend. De rol van het projectteam als verbindende regisseur bleef tot het einde van belang, om met name de afstemming en besluitvorming in goede banen te leiden. De grenzen van de huidige overheidsstructuren werden hier dan ook het meeste gevoeld ('Ik mag van mijn systeembeheerder de Dropbox niet openen'). Toch zal het een kwestie van tijd zijn dat zinvolle dialoog het wint van het vertrouwde eenrichtingsverkeer.

Namens de zwerm dankt het projectteam alle mensen die voorbeelden hebben aangeleverd, de sprekers op de werkconferenties, de redactieleden en hun achterban.

*In het bijzonder danken wij:*

Tony Bosma	Ordina / Extend Limits
Mark Dijkman	nClude
Karin Duijn	NOiV
Gert Goossens	OptiComm
Harold Janssen	De Limes
Jan de Kramer	K2O Organisatieadviezen, Digital
Mike Lee	Appsterdam
Carl Lens	Verbeterdebuurt
Theo Loth	Eurocloud
Marco Maréchal	Connected/Connecting2day
Jens Steensma	Buitenbeter!/Yucat mobile business solutions
Paul Suijkerbuijk	HowAboutYou/ICTU
Otto Thors	WE-Government
Bart Tunissen	Waag Society
Lidwien v/d Wijngaert	Universiteit Twente
Joost Zijderveld	Gemeente Amersfoort
Ton Zijlstra	<a href="http://www.tonzijlstra.eu">www.tonzijlstra.eu</a>

*Redactie*

Jurgen Bomas	VDP/Gemeente Haarlemmermeer
Harro van den Brink	Gemeente Zoetermeer
Willy Groenewold	Gemeente Rotterdam
Erna Hagen	Gemeente Apeldoorn
Karel van Hengel	Werkgroep Antwoord®/Gemeente Dordrecht
Mirjam Kalverda	Ministerie van BZK
Dick Laan	Gemeente Enschede
Sander Mooij	KING
Matt Poelmans	HEC
John Oldenhuizing	ICTU
Simon Rijdsijk	NVVB/Werkgroep Antwoord®/Gemeente Etten-Leur
Wendelmoet Rotmans	Gemeente Terneuzen
Daniel Rouw	Gemeente Terneuzen
Enno Soeren	Gemeente Maastricht

*Projectteam*

Ted Dicks	M&I/Partners
Ewoud de Voogd	HowAboutYou
Matthijs Wijga	Gemeente Rotterdam

*Productie*

Dianne van Essen	Bureau KAESS
Joost van den Broek	Studio Markant
TDS Printmaildata	Schiedam



# Toelichting op begrippen

*Sociale media* is een verzamelbegrip voor verschillende online platformen waar de gebruikers, zonder of met minimale tussenkomst van een professionele redactie, de inhoud verzorgen. *Interactie* en een *dialog* tussen de gebruikers staat hierin centraal. Voorbeelden zijn *Twitter*, *Facebook*, *Hyves* en *LinkedIn*. Naast externe sociale media bestaan ook interne, op de organisatie gerichte varianten als *Yammer* of *Alfresco*.

Voor het luisteren naar gesprekken op sociale media richt een organisatie *webcare* in. *Webcare* is het pro-actief zoeken naar plekken waar men discussieert over onderwerpen die de organisatie aangaan om vervolgens –vaak gecontroleerd– de dialoog met deze participanten aan te gaan.

Bij *crowd sourcing* wordt het publiek ingezet voor het beantwoorden van vragen of het oplossen van problemen (dat kan zowel online al offline). Samen met het publiek iets creëren, vaak door de inzet van sociale media, heet *co-creatie* en het verzamelen van middelen op deze manier heet *crowd funding*. Dergelijke crowd-initiatieven hebben een tijdelijk karakter, de groep deelnemers duiden we vaak aan als *zwerm*.

*Mobiel internet* is internet dat via *mobiele apparaten*, zoals een mobiele telefoon, gebruikt kan worden. Mobiele apparaten hebben steeds vaker slimme technische functies als positiebepaling, een continue verbinding met het internet, een of enkele camera's (ook voor video), een gyroscoop en een driedimensionaal kompas. Daarnaast wordt de opslagcapaciteit steeds groter en bevat de mobiele telefoon tal van programma's: applicaties of kortweg *apps*. De mobiele telefoon heet daarom steeds vaker *smartphone*. Een bekend voorbeeld is de iPhone van Apple. Net als bij computers kennen smartphones verschillende *besturingssystemen*. Voor een pc is dat vaak *Windows*. Voor een smartphone zijn dat *IOS*, *Android*, *Blackberry* en *Windows Phone 7.0*. De apps kunnen (gratis) aangeschaft worden in zogenaamde *appstores* zoals die van Apple of de Marketplace van Windows. Websites die goed bruikbaar zijn vanaf een mobiele telefoon zijn *mobiele websites*. Deze zijn geschikt voor gebruik in een klein venster.

Een ander veel gebruikt mobiel apparaat is de *tablet*: een dunne platte computer die met aanrakingen van de vingers op een glazen plaat zijn te bedienen. Een bekend voorbeeld is de *iPad*. Onder *mobiele technologie* verstaan we in deze publicatie alle bovenstaande begrippen. *Dataverkeer* is de stroom aan gegevens die met mobiele apparaten wordt ontsloten.

*Open data* is het aanbieden van openbare informatiebestanden zonder enige drempel. In de praktijk betekent dit dat dergelijke bestanden vaak worden aangeboden met een *open standaard* bestandstype. Deze bestanden zijn met gratis verkrijgbare software te openen. Naast het bestandstype moeten de data compleet en primair zijn en aldus geen samenvatting of geredigeerde onderdelen bevatten. Daarnaast is open data *vrij toegankelijk* en daarmee makkelijk te vinden en openbaar voor iedereen. Ten slotte is het gebruik van deze bestanden vrij van voorwaarden, ook wel *Creative Commons* genoemd. Dit houdt in dat, mits er naar de bron verwezen wordt, de informatie vrij te gebruiken is voor alle toepassingen.

*Cloud Computing* maakt het mogelijk om door middel van een computernetwerk gedeelde configureerbare computermiddelen (zoals netwerken, servers, opslag, applicaties en diensten) op aanvraag beschikbaar te stellen. Het is een snelle en gemakkelijke manier met minimale beheermoeite of interactie van een service provider.

Buiten de reikwijdte van deze publicatie, maar wel belangrijk voor de context, zijn Het Nieuwe Werken en Ambtenaar 2.0. Het Nieuwe Werken is een beweging om plaats- en tijdsafhankelijk flexibeler (samen) te werken met de eigen apparaten. Binnen Het Nieuwe Werken spelen thema's als *Bring Your Own Device*, *Easycratie* en *Deelstoelen*. *Ambtenaar 2.0* is een beweging van ambtenaren die deze ontwikkelingen, en met name de inzet van sociale media en Het Nieuwe Werken, nauw volgen en inzetten in de eigen werkomgeving.

Gemeente  
**Alphen aan den Rijn**



## Topkring Dienstverlening Gemeenten



waag society



Werkgroep **Antwoord**



**HowAboutYou**



## Topkring Dienstverlening Gemeenten



HowAboutYou



Werkgroep **Antwoord**<sup>®</sup>

