

Vertrouwen in e-government op Aruba

“Het belang van het vertrouwen van de Arubaanse bevolking om e-government op Aruba tot een succes te krijgen”



Colofon

Studenten:

Ginan Baroud – 15010058
Steven Boekhoudt - 15072282
Radek Bučko - 18106080
Damla Günde - 16039904

Opdrachtgever: Kabinet van de gevolmachtigd minister van Aruba

Contactpersonen: Dhr. J. van der Linden & Mevr. S. John

Docent: Dhr. M. Daniëls

Faculteit: Bestuur, Recht & Veiligheid

School: De Haagse Hogeschool

Inleverdatum: 9-11-2020

Verantwoordelijkheid per studenten

Onderdeel A (Probleemanalyse): Radek Bučko
Onderdeel B (Doeldefinitie): Ginan Baroud & Steven Boekhoudt
Onderdeel C (Oorzaak & gevolgrelaties): Damla Günde
Onderdeel D (Beleidsinstrumenten en aannames): Ginan Baroud
Onderdeel E (Implementatie): Steven Boekhoudt
Infographic: Radek Bučko
Videopresentatie: Ginan Baroud & Steven Boekhoudt

Het aantal woorden van dit rapport: 8323

Colofon	1
1. Probleemanalyse	3
Probleemboom:	5
2. Doelomschrijving - Continuïteit & duurzaamheid waarborgen	6
3. Analyse van de causale factoren	7
3.1 Lessons learned	7
Overheidswebsites	7
Digitale identiteit (eID)	8
Unique Identity Numbers (UIN).....	9
3.2 Stakeholdersanalyse	10
3.2.1 Primaire stakeholders.....	10
3.2.2 Secundaire stakeholders.....	11
3.3 Stakeholdersmatrix.....	12
4.(Beleid)instrumenten, interventies en aannames over het gedrag van de doelgroep	13
4.1 Huidige ervaring overheid dienstverlening op Aruba	13
4.2 Kennis en vertrouwen e-government.....	14
4.3 Gedragsverandering	15
4.4 Beleidsinstrumenten (C. Egmond, 2010)	16
4.5 Haalbaarheid (OECD & OGP, 2019).....	17
5. Advies over implementatie	19
5.1 De ambtenaren in managementfuncties op Aruba ambassadeurs van e-government maken.	19
5.2 Het Arubaanse volk bewust maken over de urgentie van e-government.	19
5.3 Het vergroten van de toegankelijkheid en het vermogen.....	21
5.3.1 De toegankelijkheid naar elektronisch apparatuur en internet vergroten.....	21
5.3.2 Het Vermogen van de Arubaanse bevolking om ICT tot hun voordeel te gebruiken te vergroten... ..	21
Infographic	24
Begrippenlijst	25
Bronvermelding	26

1. Probleemanalyse

Aruba is een klein eiland, met een relatief grote bevolking. De prognose is dat deze bevolking (net als de rest van de wereld) zal blijven groeien.



Figuur 1 populatie Aruba volgens het CBS-Aruba

De bevolking van Aruba bestaat in 2009 uit 107,138 geregistreerde burgers (CBS) van meer dan 90 verschillende nationaliteiten (ARUBA, 2020.). Zoals te zien is in figuur 1 bestaat de huidige bevolking van Aruba uit 112.269 personen. Een groeiende bevolking kan verschillende uitdagingen met zich meebrengen. Eén van de uitdagingen voor overheidsministeries is het leveren van de best mogelijke publieke diensten. Door de groeiende bevolking en achterblijvende innovatie is dit niet altijd mogelijk geweest.

Er zijn een aantal problemen waar Aruba al jaren mee worstelt, die door middel van e-government opgelost zouden kunnen worden. In het kader van de huidige dienstverlening worden de meest voorkomende problemen hieronder besproken.

Uit ons onderzoek blijkt dat ongeveer 1/3 van de Arubaanse burgers geen vertrouwen heeft in de overheid. Dit komt onder andere omdat zij niet meer weten wie bevoegd is om toegang te hebben tot hun persoonlijke gegevens.

Het onderzoek toont ook aan dat er frustratie is onder burgers over de informatie die beschikbaar is op het huidige platform/website. Meestal is de informatie onvolledig of niet actueel.

Burgers moeten lang in de rij staan en lopen het risico niet geholpen te worden, zodat één dag niet genoeg is om dit alles te doen. Het kost burgers dus veel tijd en geld (bijvoorbeeld op benzine, op parkeermeters of werknemers met een nul-urencontract) om hun zaken op orde te krijgen. Dit alles maakt de overheidsdienstverlening traag. Het onderliggende probleem is niet alleen dat de ambtenaren inefficiënt zijn, maar ook dat het beheersysteem niet goed gecoördineerd is. Om het beheersysteem te centraliseren en te organiseren, zou gebruik kunnen worden gemaakt van e-government, vergelijkbaar met andere landen die de afgelopen jaren zijn overgestapt op digitale dienstverlening.

Een ander probleem met het invoeren van e-government in Aruba is het gebrek aan continuïteit. Het invoeren van e-government is namelijk een langtermijn proces en moet gesteund worden door alle opvolgende regeringen.

Een van de gevolgen van de slechte reputatie die de openbare diensten in de loop der jaren hebben verworven, is dat een groot deel van de bevolking het vertrouwen in de openbare diensten heeft verloren. Het overwinnen van het vertrouwen van de bevolking is een proces dat veel tijd in beslag zal nemen, maar het is van groot belang voor een succesvolle implementatie van e-overheid.

De onderliggende problemen van het gebrek aan vertrouwen zijn voornamelijk kleinschalige corruptie in de overheidsdepartementen, gebrek aan juiste informatie, trage dienstverlening en een gebrek aan continuïteit van overheidsprojecten. Het openbaar maken van vertrouwelijke informatie leidt ertoe dat mensen de overheid gaan wantrouwen. Ook speelt de kleinschaligheid van de Arubaanse gemeenschap een rol, omdat veel mensen elkaar kennen is de kans groot dat sommige mensen bevoorrecht worden. Er is een gebrek aan effectieve interministeriële communicatie, wat ertoe leidt dat burgers heen en weer moeten gaan tussen verschillende departementen om uiteindelijk geholpen

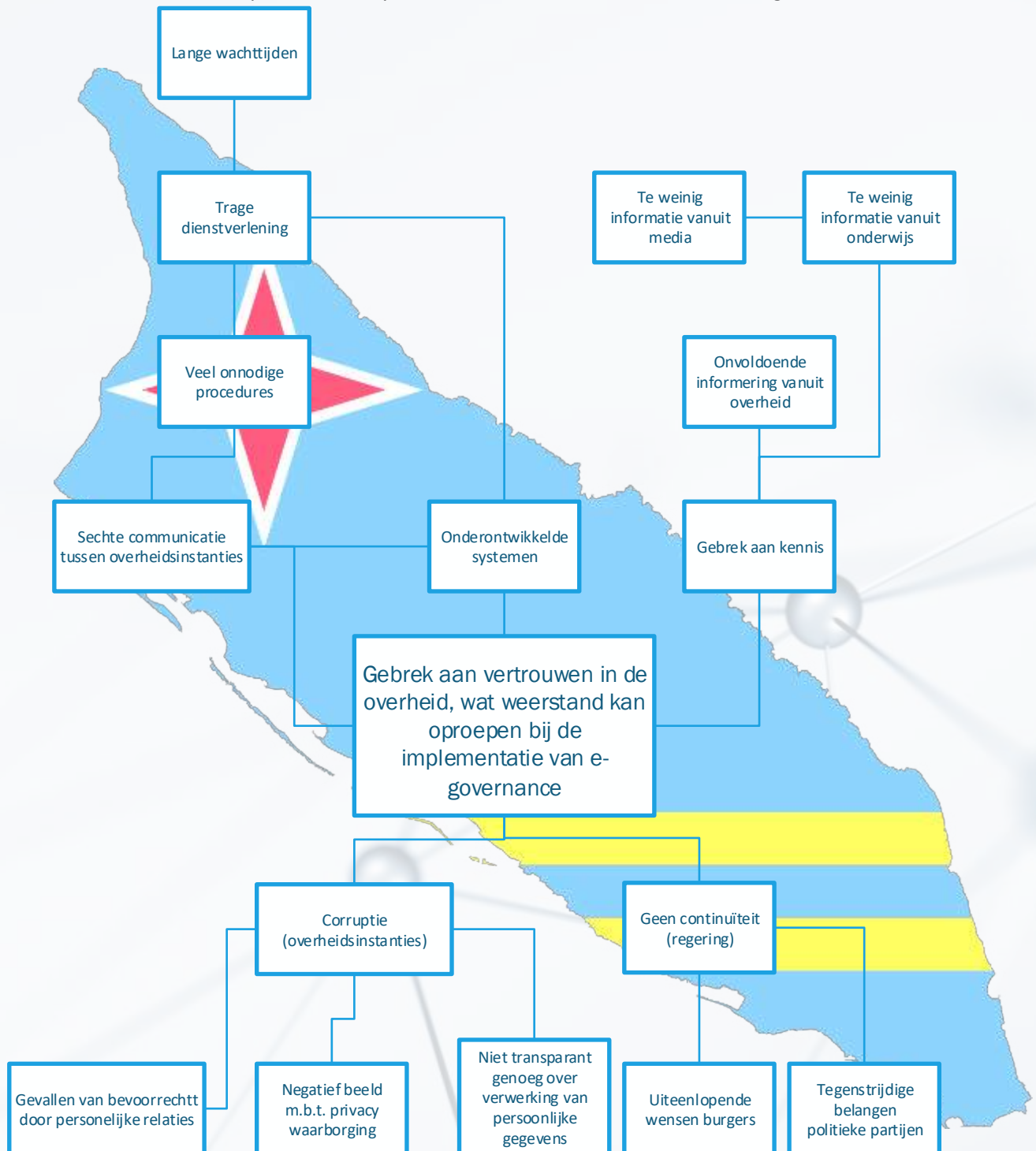
te worden. Ook de communicatie van de overheid naar de burger is niet optimaal. Websites zijn niet up-to-date en departementen zijn niet altijd bereikbaar. Ook is de dienstverlening op verschillende departementen traag en worden afspraaktijden vaak niet gerespecteerd. Ook het gebrek aan continuïteit is een probleem. Politieke partijen negeren vaak de keuzes die door eerdere partijen zijn gemaakt. Hierdoor stagneert het proces van e-government en worden beloften niet nagekomen.

Naarmate de bevolking groeit, groeit ook de behoefte aan oplossingen voor de inefficiënte dienstverlening. Een van de oplossingen is de invoering van e-government voor het beheersysteem. De definitie van e-government is het leveren van informatie en digitale services doormiddel van internet of andere elektronische middelen aan burgers en/of bedrijven en/of andere overheid instanties (Palvia, J. 2019). De corona-pandemie heeft de behoefte aan e-government nog groter gemaakt. Tijdens de corona-pandemie zijn landen meer geneigd om gebruik te maken van e-overheid. "De pandemie heeft de rol van de digitale overheid vernieuwd en verankerd - zowel bij de conventionele levering van digitale diensten als bij nieuwe innovatieve inspanningen om de crisis te beheersen", aldus de heer Liu Zhenmin, VN-ondersecretaris-generaal voor Economische en Sociale Zaken (UN, 2020). De reden hiervoor? Betrouwbare communicatie tussen overheden en burgers zonder dat er fysiek contact nodig is.

Net als in andere landen is ook op Aruba het gebruik van e-government onderwerp van discussie (Sipa-Comublia, 2020). Aruba onderzoekt al geruime tijd de mogelijkheden die e-government voor Aruba heeft. Andere landen zijn goed op weg om e-government te introduceren. Het is belangrijk dat de Arubaanse regering niet achterop raakt om de ontwikkelingen in de internationale gebied bij te houden.

Probleemboom:

Een probleemboom helpt om de oorzaken en gevolgen van een probleem te achterhalen om zo uiteindelijk de juiste oplossingen te formuleren. De probleemboom leidt tot het centrale probleem dat wordt geïdentificeerd en waarvoor een oplossing wordt gezocht. De problemen die beschreven worden in het hoofdstuk “probleemanalyse” worden hieronder schematisch weergegeven.



2. Doelomschrijving - Continuïteit & duurzaamheid waarborgen

Om een volledig advies te kunnen geven is het belangrijk dat er een duidelijke doelomschrijving is en dat het volledige adviesrapport daar direct of indirect naartoe werkt. De huidige problemen met de kwaliteit van de openbare dienstverlening en de mogelijkheden die e-government voor Aruba biedt, geven aan dat dit een passende oplossing is voor Aruba.

Het doel waar ons advies naar zal verwijzen is dan ook in zekere zin eenvoudigweg de succesvolle implementatie van e-government op Aruba. Omdat deze doelomschrijving zeer breed is en de complexiteit van het vraagstuk buiten beschouwing laat, hebben wij het anders geformuleerd.

Uit onderzoek (*enquête*) blijkt dat het vertrouwen in de overheid en in e-government grotendeels ontbreekt. Het is van groot belang dat hier voldoende aandacht aan wordt besteed en dat dit structureel wordt veranderd. Als de Arubaanse bevolking het begrip e-government niet kent en er niet mee vertrouwd raakt, zal het project op onnodige en misschien zelfs desastreuze obstakels stuiten.

Een essentieel onderdeel van ons advies zal daarom gericht zijn op het veranderen van het huidige negatieve perspectief op verandering in de publieke sector om zo meer draagvlak en vertrouwen te krijgen voor e-government. Ons doel is om de relevante organisaties en instellingen de ruimte te geven om e-government te implementeren. Als de Arubanen overtuigd zijn van de persoonlijke en maatschappelijke voordelen van e-government, zullen zij zelf het concept omarmen en bijdragen aan de realisatie ervan.

Het uiteindelijke doel is dat de Arubaanse overheid door middel van e-government **continu** een naadloze en veilige dienstverlening kan leveren aan de gehele bevolking. Het doel is dat e-government op Aruba **duurzaam** is, hiermee wordt bedoeld dat het effectief en efficiënt presteert voor onbepaalde tijd.

Continuïteit is essentieel om e-government als geheel te garanderen. Continuïteit is per definitie de voortgang van het project zonder onderbreking. Als de overheid wil dat de bevolking zo'n grote verandering omarmt, moet zij een ononderbroken vooruitgang garanderen. Een manier om dit te doen is te anticiperen op mogelijke problemen en deze vooraf op te lossen; dit gebeurt door samenwerking met andere partijen en overheden en door te leren van de fouten van anderen.

Futura: Aruba Innovation Lab (hierna: Futura) heeft een onderscheid gemaakt tussen drie fasen voor de implementatie van e-government. Volgens de Roadmap van Futura bevindt de overheid zich nu in de eerste fase van e-government. In deze fase wil de overheid een digitaal ecosysteem mogelijk maken. Om dit te bereiken is het van groot belang om het vertrouwen van de burgers te winnen. Zonder het vertrouwen van de burgers kan de overheid alles uit de kast halen, maar zonder resultaat. Het doel is dat de bevolking het concept zelf draagt en dat de overheid hen de middelen en ondersteuning biedt. Vertrouwen is dan ook de basis die duurzaamheid en continuïteit garandeert en is van groot belang voor de korte- en langetermijndoelstellingen.

Continuïteit zal voornamelijk van groot belang zijn in de opstartfase en groeifase (*zie fases Futura*). Om de continuïteit in deze fasen te waarborgen is het onder andere van belang dat e-government door de bevolking wordt omarmd en dat het duidelijk is dat dit project onafhankelijk is van politieke motieven. Zonder deze onafhankelijkheid zal het project niet genoeg draagvlak hebben en is het partijpolitiek gevoelig.

Als de continuïteit vanuit de overheid op het gebied van e-government gewaarborgd wordt, zal als gevolg hiervan e-government vanzelf duurzaam zijn. Als vanuit de overheid continu en duurzaam gehandeld wordt zal het vertrouwen alleen maar sterker worden en kunnen de vruchten van e-government steeds zichtbaarder worden.

3. Analyse van de causale factoren

3.1 Lessons learned

Dit hoofdstuk beschrijft een aantal praktijkvoorbeelden m.b.t. de implementatie van e-government uit Nederland en Estland. Een lessons learned stadium richt zich op het bepalen van het succes en falen van projecten en bevat aanbevelingen om de prestaties van projecten in de toekomst te verbeteren, het is als het ware leren van eerdere ervaringen met soortgelijke projecten van andere partijen/overheden. Het doel is om wenselijke resultaten te realiseren en mogelijke ongewenste resultaten te voorkomen/minimaliseren. Daarnaast worden een aantal standaarden en meetmodellen besproken om een beeld te geven waar Aruba zich momenteel bevindt qua niveau en waar het naar kan streven.

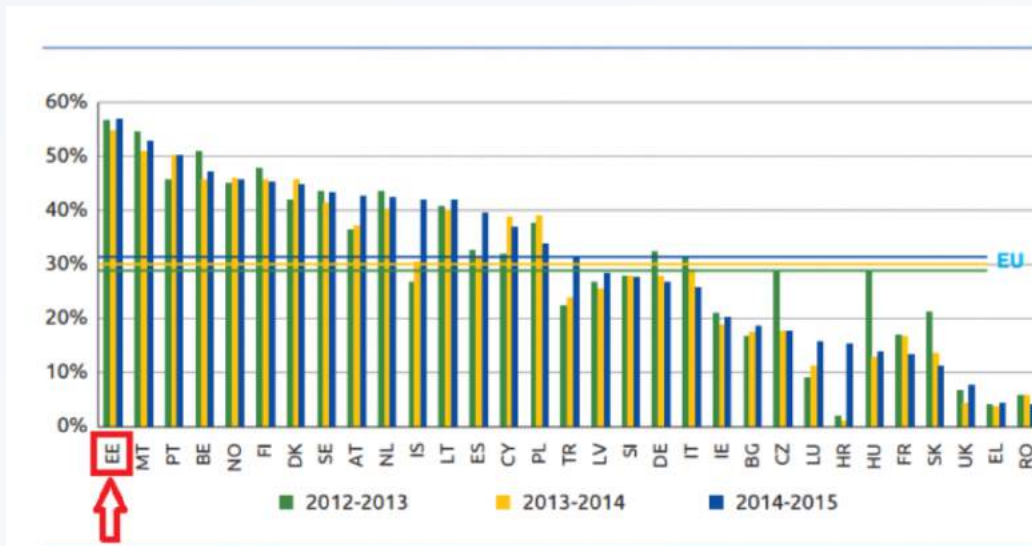
De implementatie van e-government is een grootschalig project en omvat verschillende onderdelen en componenten. Er zijn nog grote transities die ondergaan moeten worden voor de implementatie van e-government zoals bijvoorbeeld een digitale identiteit, echter richten wij ons in dit adviesrapport voornamelijk op de Arubaanse bevolking voorbereiden op de grote transities die gaan komen. Onderdeel van dit proces is dat de bestaande overheidsdiensten zich op bepaalde gebieden al gaan aanpassen om een soepele overgang naar een volledig functionerende e-overheid te waarborgen (doel 3 – Roadmap). Kortom, het uiteindelijke doel van de implementatie is om de overheidsdiensten volledig elektronisch te kunnen afhandelen.

Overheidswebsites

Wanneer er vragen of behoefte zijn m.b.t. bepaalde overheidsdiensten richt men zich eerst op de overheidswebsite(s). Het eerste informatiepunt is dus de overheidswebsite zelf. Het is daarom een belangrijk onderdeel om aan te pakken bij de algemene (kwaliteits)ontwikkeling van de overheidsdiensten.

Om een kijkje te nemen naar hoe andere landen (in dit geval Europese landen) hun overheidswebsites hebben verbeterd kijken we naar het Europese Unie beoordelingsmodel. De vooruitgang m.b.t. het aanbod van online overheidsdiensten van de EU-lidstaten worden namelijk onderverdeeld in vier fases (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2006).

- Fase 0: 'geen website' 0–24%: website niet beschikbaar of voldoet niet aan minimum vereisten.
- Fase 1: 'Informatie' 25–49%: Er kan op de website alleen informatie worden gevonden over de dienst.
- Fase 2: 'één-wegcommunicatie' 50–49%: Er kan een formulier worden gedownload, maar dit formulier kan niet elektronisch worden geretourneerd.
- Fase 3: 'twee-wegcommunicatie' 74–99%: Het ingevulde formulier kan ook elektronisch worden teruggestuurd. Hiermee kan dus de procedure van de dienst op volledig elektronische wijze worden gestart.
- Fase 4: 'volledige online afhandeling' 100%: Een dienst kan volledig elektronisch worden aangevraagd en ook geleverd.



Figuur 2 Europees beoordelingsmodel overheidswebsites

Zoals te zien in figuur 2 scoort Estland op het totale e-government aanbod boven het Europese gemiddelde. Door de gebruiker centraal te stellen en regelmatig de aanwezigheid van online diensten te beoordelen, evenals de gebruiksvriendelijkheid en bruikbaarheid heeft Estland dit kunnen realiseren.

Verder heeft bijvoorbeeld Nederland door de focus op gebruiksvriendelijkheid en de algemene informatiefuncties te leggen in 2006 haar doelstelling om 65% van het totaal aangeleverde publieke diensten elektronisch te kunnen afhandelen bereikt. Tegenwoordig scoort Nederland ook boven het Europees gemiddelde (Pihlak, 2018).

Momenteel bevindt Aruba zich in veel onlinediensten in fase 1. Omdat er op de website van de overheid vaak alleen informatie te vinden is over overheidsdiensten worden burgers genoodzaakt om een bezoek te brengen aan de desbetreffende overheidsinstantie. Hierdoor ligt de complete aanvraag (voor een groot deel van de overheidsdiensten) en afhandeling hiervan bij de ambtenaren waar zij terecht komen. Door gebruik te maken van formulieren die alle benodigde informatie voor een aanvraag bevatten kan dit al tijdbesparend zijn voor ambtenaren. Zij moeten dan nog de gegevens en bewijsstukken controleren en kunnen zo van start gaan met de beoordeling van de aanvraag. Het zou natuurlijk ideaal zijn als zij het ingevulde formulier met de benodigde bewijsstukken elektronisch kunnen ontvangen. Dit zijn namelijk tussenstappen die heel tijdrovend zijn. Als je werkt vanuit het oogpunt van de burger, is er nog veel te winnen bij websites van de overheid. Om dit te kunnen bereiken is het belangrijk dat Arubaanse burgers (en ondernemingen) een manier hebben om zich online te identificeren. Bij het onderdeel "Digitale identiteit" wordt hier verder op ingegaan.

Digitale identiteit (eID)

Verschillende landen hebben momenteel eID-systemen. Deze hebben allemaal verschillende veiligheidsmechanismen voor identificatie en authenticatie. Opvallend is echter dat online identificatie niet functioneert als een middel om vertrouwen te wekken bij burgers. Uit onderzoek blijkt dat burgers meer aandacht besteden aan zichtbare "vertrouwenskenmerken", zoals verwijzingen naar een privacyverklaring of de Wet Bescherming Persoonsgegevens, alsmede vertrouwen dat is afgeleid van goed ontworpen, professioneel ogende websites en ook informatie over de veiligheid van DigiD en hun gegevens. Overigens werkt deze vertrouwenscommunicatie alleen als de overheid ook levert wat zij haar burgers belooft: een betrouwbare en deskundige omgang met persoonsgegevens die niet ten koste gaat van het gebruiksgemak (van der Geest & Beldad, 2010).

Het meest voorkomende type inlogmethode is een gebruikersnaam en wachtwoord. Deze combinatie op zich voldoet echter niet aan beveiligingseisen, omdat deze gegevens risicogevoelig zijn. Zo zijn ze makkelijk te achterhalen d.m.v. raden, af luisteren, herhaling of andere methoden. Om deze risico's te verlagen is het een optie om gebruik te maken van extra controle door middel van een sms-bericht. Hierbij kan de gebruiker op bijvoorbeeld een mobiel apparaat of laptop een pincode instellen of een QR-code scannen die via dat apparaat gebruikt kan worden.

In de praktijk blijkt dat de aanbieders van DigiD een grotere beveiligingsrisico vormen. Om DigiD te kunnen implementeren in een webapplicatie moeten softwareontwikkelaars veel tijd besteden aan de omgeving waarin dit moet gebeuren. De omgeving moet voldoende beveiligd zijn door middel van bijvoorbeeld firewalls en moeten voortdurend onderzocht worden naar de kwetsbaarheden van de omgeving. Om dit te realiseren zullen softwareontwikkelaars een tijdrovend proces moeten ondergaan.

Een groter probleem waar de overheid tegenaan liep was het gebruik van phishingmails om DigiD log in gegevens benemen. Een deel van de gebruikers heeft hier apparaat- of financiële schade aan geleden. Fraudeurs maken misbruik van het feit dat burgers moeite hebben met het herkennen van een authentieke website of email van de overheid. Dit heeft als gevolg dat veel burgers ook echte overheidswebsites- en mails niet vertrouwen. Uit onderzoek blijkt dat een uniform domeinnaam of platform wenselijk is. Twee derde van de respondenten verwacht hierdoor makkelijker websites en e-mails van de overheid te kunnen herkennen. Driekwart van de respondenten zijn voorstander van een mogelijke uniforme extensie (Kantar Public, 2019).

Estland gebruikt een andere invalshoek om haar burgers in een elektronische omgeving te kunnen identificeren. In Estland wordt de ID-kaart gebruikt om gebruik te maken van verschillende online overheidsdiensten. Doordat de ID-kaart sinds 2002 een verplicht document is in Estland maakte een groot deel van de bevolking al snel gebruik van de geboden nieuwe functionaliteiten. Nadat mobiele telefoons steeds populairder werden introduceerde Estland in 2007 de mobiele-ID waardoor mensen hun elektronische identiteit met een mobiele telefoon konden valideren door een uniek persoonlijk identificatienummer in te voeren (Pihlak, 2018). Het gebruik maken van de e-services kan via een uniform platform (website).

Voor de eID implementatie zijn er dus verschillende opties zoals ID-kaarten, mobiele Simkaarten etc. maar ook de Nederlandse insteek met een simpele gebruikersnaam en wachtwoord (met een unieke sms/QR-code toegevoegd) kan al voldoende zijn voor een betrouwbare eID. Om gebruik te kunnen maken van ID-kaarten of een mobile-ID moet er een uniek persoonlijk identificatienummer aanwezig zijn.

Unique Identity Numbers (UIN)

Het bevolkingsmanagement is goed ontwikkeld op Aruba. Toch blijken verschillende instanties problemen te ondervinden met het delen van bevolkingsgegevens. De huidige registers zijn niet gebaseerd op een eenmalig principe. Het leveren van dezelfde informatie op verschillende momenten/instanties is dus noodzakelijk. Om dit aan te pakken is een unieke identificatie (persoonlijke ID-nummer) nodig. Wanneer dit wordt gerealiseerd kan dit ook ingezet worden om een uniform informatiesysteem te kunnen creëren. Zo'n nummer kan dan vervolgens gebruikt worden bij de implementatie van online identiteiten en biedt zo veel mogelijkheden voor de overheid. Zo kunnen basisgegevens gekoppeld worden aan zo'n nummer waar overheidsinstanties weer gebruik van kunnen maken wanneer dit nodig is.

Om een uniek identificatienummer (UIN) te ontwerpen kan er gebruikt gemaakt worden van verschillende structuren. Verschillende UIN-ontwerpen hebben bijhorende voor- en nadelen. Ook in dit geval is het handig om te kijken naar hoe andere landen dit hebben geïmplementeerd.

Een UIN bestaat meestal uit cijfers die de geboortedatum en -plaats aangeven, registratie, administratieve afdeling, status van nationaliteit of staatsburgerschap, en geslacht. UIN's op basis van willekeurige getallen hebben de voorkeur boven gestructureerde UIN's. Ze kunnen korter zijn en de privacy/gegevensbeveiliging beter waarborgen. Estland maakt gebruik van een combinatie van geslacht, geboortedatum en een driecijferig serienummer. Nederland maakt gebruik van een nummerreeks die bestaat uit negen gerandomiseerde nummers.

Om te bepalen welk van de bovenstaande ontwerpen het beste bij Aruba past dient er aanvullend onderzoek gedaan te worden naar de IST-SOLL situatie. Hierin wordt er gekeken naar de huidige situatie (IST) en de gewenste situatie (SOLL).

3.2 Stakeholdersanalyse

In algemene zin wordt een stakeholderanalyse gebruikt bij het analyseren en in kaart brengen van de belangen van verschillende groeperingen die direct of indirect betrokken zijn bij het project of er gevolgen van ondervinden. Stakeholders is, in die zin, een breed begrip en kan in verschillende situaties en contexten verschillende mensen of groeperingen stakeholders maken. Om een stakeholderanalyse overzichtelijk en daarmee bruikbaar te houden wordt er over het algemeen onderscheid gemaakt tussen twee verschillende soorten belanghebbenden namelijk:

- Primaire stakeholders, ook wel interne stakeholders genoemd. Dit zijn belanghebbenden binnen de organisatie.
- Secundaire stakeholders, ook wel externe stakeholders genoemd. Dit zijn mensen buiten de organisatie. Hoewel deze belanghebbenden niet rechtstreeks deelnemen in de activiteiten van de organisatie, ondervinden zij wel direct de gevolgen van de organisatieactiviteiten en moeten zij meegenomen worden in een stakeholderanalyse. Omdat de impact van die activiteiten groot kan zijn wordt aan deze belanghebbenden ook veel aandacht besteed.

Door een stakeholderanalyse uit te voeren kan er vroegtijdig in kaart gebracht worden welke partijen er welke weerstanden hebben. De partijen kunnen dan betrokken worden bij de ontwikkeling om zo, in een later stadium eventuele weerstand te vermijden. Het is essentieel om de verschillende stakeholders in kaart te brengen met de stakeholderanalyse omdat zij een grote impact kunnen hebben op de implementatie- en het succes van e-government op Aruba.

3.2.1 Primaire stakeholders

1. Arubaanse overheid – Ministers en desbetreffende ministeries

De Arubaanse overheid heeft belang bij het verbeteren van de relaties tussen hen en de burgers. Door het implementeren van e-government zal de overheid kosten en tijd besparen.

2. Arubaanse overheid – Uitvoerende ambtenaren burgerzaken

Voor sommige ambtenaren in "baliefuncties" kan er de vrees ontstaan dat hun baan na de digitale transitie overbodig wordt. Dit kan leiden tot weerstand. Dit hoeft echter niet het geval te zijn, omdat deze banen ook in de toekomst nodig zullen zijn en er veel nieuwe functies en taken zullen ontstaan als gevolg van de invoering van e-government. Bovendien zullen de ambtenaren in dienst minder werkdruk ervaren en zullen zij hun taken efficiënt kunnen uitvoeren. De mogelijkheden die dit met zich meebrengt, zullen de ambtenaren geruststellen. In het hoofdstuk "Implementatie" wordt nader ingegaan op de vraag hoe de uitdagingen waarvoor de ambtenaren zich gesteld zien, het best kunnen worden aangepakt

Arubaanse semi-overheid – Zelfstandig publieksorganen (ZBO)

Een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) voert een overheidstaak uit. ZBO's hebben een bijzondere positie binnen de overheid. ZBO's oefenen ten eerste meestal openbaar gezag uit. Dit betekent dat een ZBO iets kan besluiten of verbieden. Zij zijn ten tweede zelfstandig; ze zijn niet hiërarchisch ondergeschikt aan een minister. ZBO's zullen ook voorstander zijn van de invoering van de e-government, omdat dit het makkelijker (minder bureaucratisch) maakt om de link met de overheid te leggen.

3.2.2 Secundaire stakeholders

1. Burgers

Het aanbieden van digitale overheidsdiensten kan de relatie tussen de overheid en de samenleving aanzienlijk verbeteren. Burgers kunnen hun zaken regelen op een tijd en plaats die hen het beste uitkomt. Uitwisseling van informatie tussen burger en overheid kan zo efficiënt plaatsvinden.

Naast de implementatie is ook de ontwikkeling van de e-overheid van belang. Om eventuele weerstand in een vroeg stadium weg te nemen, moeten burgers worden betrokken. Burgers spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van e-government op Aruba. Aangezien de openbare diensten gericht zijn op de burgers, zal het ook nodig zijn om te denken vanuit het standpunt van de burger. Uit onderzoek van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2012) blijkt dat een groot deel van de burgers zich terugtrekt als er onvoldoende rekening wordt gehouden met hun behoeften en kwaliteiten. Om de kwaliteit van toekomstgerichte en duurzame e-government te verzekeren, is het nodig om een kerncompetentie als burgers tevredenheid te ontwikkelen.

Uit onderzoek blijkt dat 70% van het internetgebruik was voor sociale media. Sociale media kunnen worden gebruikt om burgers te informeren en kennis te laten maken met nieuwe online overheidsdiensten, maar kunnen ook dienen als een platform waar burgers hun mening kunnen delen. Door de meningen van burgers te raadplegen, kan de overheid haar diensten naar wens faciliteren. Ontwikkelingen en succesverhalen kunnen hier ook gedeeld worden, waardoor een positief beeld ontstaat bij burgers (*ICT and the youth of Aruba*, 2019).

2. Ondernemers/private sector

Door de openbare diensten te vergemakkelijken, kunnen ook bedrijven hiervan profiteren. Door middel van online identiteiten en certificaten kunnen bedrijven bijvoorbeeld gebruik maken van overheidsdiensten en een betere kwaliteit garanderen aan hun klanten. Bovendien hebben bedrijven vaak innovatieve initiatieven om nieuwe en bestaande diensten te ontwikkelen.

3. Media

De media speelt een grote rol in ons dagelijks leven. De media heeft haar eigen karakter die het concept van e-government kan beïnvloeden. Ze hebben persvrijheid en op Aruba is het zo dat bepaalde media zich aanhangt aan bepaalde politieke partijen. Zij zijn dan ook degenen die veel invloed kunnen hebben op de 'meningsvorming' van de burgers. De overheid moet hier rekening mee houden en haar best doen om in een goed daglicht te komen te staan in de media.

4. Futura

Futura is een Innovation Lab en haar team ondersteunt de regering van Aruba bij het ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van een nationale innovatiestrategie, gericht op drie hoofdpijlers: mensen, planeet en welvaart. Elk project of initiatief is ontworpen om bij te dragen aan een bloeiend innovatie-ecosysteem. De realisatie van een volledig digitale overheid past in haar doelstellingen. Daarnaast speelt Futura ook een rol in het introduceren van e-government aan de Arubanen en het steunen van de Arubaanse overheid hierin. Zo organiseert Futura workshops, projecten en evenementen met haar partners (*De overheid van Aruba presenteert FUTURA: een uniek platform voor innovatie in de regio*, 2018).

3.3 Stakeholdersmatrix

In de volgende tabel (figuur 3) wordt er ingegaan op de stakeholdersmatrix. De informatie die vrijkomt bij een stakeholderanalyse wordt bepaald welke partijen betrokken zijn. Nadat alle stakeholders en hun belangen en invloeden zijn vastgesteld kunnen deze worden opgenomen in de stakeholdersmatrix. De matrix beoordeelt de belanghebbende op hun huidige positie (current) en gewenste positie (desired).

Stakeholder:	Onbewust	Weerstand	Neutraal	Ondersteunend	Leidend
Ministers en desbetreffende ministeries					CD
Uitvoerende ambtenaren burgerzaken		C		D	
Zelfstandig publieksorganen (ZBO)			C	D	
Burgers	C			D	
Ondernemers/ Private sector	C			D	
Media	C			D	
Futura					CD

C= Current state – D=Desired state

Uitleg mate van ondersteuning:

Onbewust: Zij zijn zich niet bewust van het project en de mogelijke gevolgen ervan voor hen.

Weerstand: Zij zijn op de hoogte van het project, maar steunen het niet.

Neutraal: Zij zijn op de hoogte van het project, maar hebben geen mening over hun steun aan het project.

Ondersteunende: Zij steunen het project en wensen het succes ervan.

Leidend: Ze zijn actief betrokken bij het succes van het project en zijn bereid om hulp te bieden om het te laten slagen.

Figuur 3 Stakeholdersmatrix

4.(Beleid)instrumenten, interventies en aannames over het gedrag van de doelgroep

Om een gevoel te krijgen hoe de bevolking over e-government denkt en om achter te komen waar de irritatie ligt bij de huidige situatie, hebben we een enquête gerealiseerd waarin verschillende meningen van de Arubaanse bevolking werden geuit. De nadruk van de enquête ligt op het vertrouwen van de bevolking in de overheidsdiensten. Om een beeld te krijgen van deze situatie, hebben we vragen gesteld zoals 'Vertrouwt u de overheidsdiensten om uw persoonlijke gegevens te digitaliseren?' of 'Wat zijn volgens u de voordelen/nadelen van e-government voor Aruba?'. In totaal namen 270 Arubaanse burgers deel aan de enquête, waarvan momenteel 80.4% op Aruba woont. De rest heeft daar ooit gewoond of maakt nog gebruik van enkele overheidsdiensten. Op basis van het resultaat hebben we de beleidsinstrumenten gekozen die kunnen worden gebruikt om ons doel te bereiken. Daarnaast hebben we een stappenplan opgesteld voor de implementatie van deze instrumenten. Het is opmerkelijk dat elke leeftijdsgroep met verschillende obstakels te maken krijgt. Om een aantal van de obstakels op voorhand te elimineren, hebben we voor verschillende doelgroepen interventies uitgewerkt. De resultaten (gedeeltelijk) van de enquête, de gekozen beleidsinstrumenten en het advies per doelgroep wordt hieronder uitgewerkt.

4.1 Huidige ervaring overheid dienstverlening op Aruba



Figuur 4 Huidige ervaring met de overheid-dienstverlening 1= verschrikkelijk, 5= exceptioneel

Uit de resultaten van de enquête op deze vraag is te zien dat 86.7% (score 1-3) van de bevolking een slechte score geeft aan de huidige dienstverlening van de overheid. Wat dus geconcludeerd kan worden, is dat er binnen de departementen ruimte is voor verbeteringen. Hun ontevredenheid is het gevolg van de trage dienstverlening. De oplossing hiervoor is e-government.

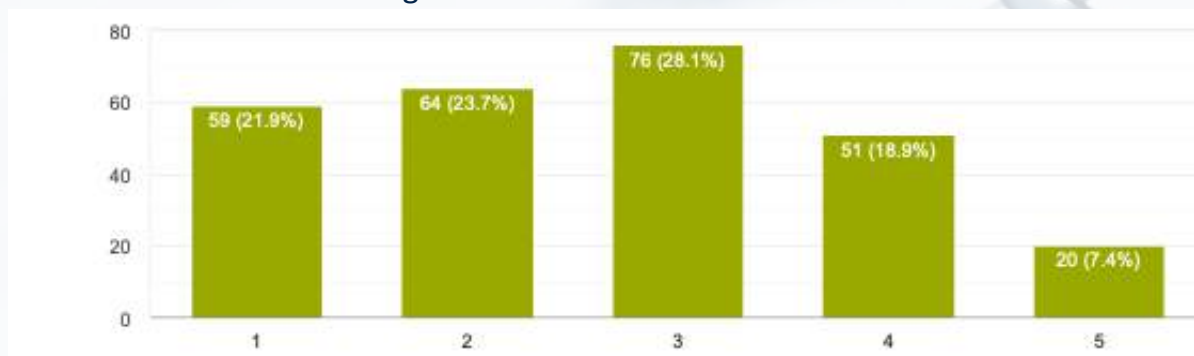
(Please explain the score to the previous question and to which departments the score corresponds.)

Departementen	Openingstijden	Bereikbaarheid	Beschikbare info/ Technologie	Personeel/ Ambtenaren
Censo	Overlap met degenen die moeten werken	Per email niet bereikbaar	Niet up-to-date	Niet klant vriendelijk
DIP	Lange rij (het kost te veel tijd)	Telefonisch niet bereikbaar	Onnodige handelingen die vervangen kunnen worden door digitalisering	Langzaam/ niet efficiënt
		Lange wachttijden voor afspraken	Miscommunicatie omdat diverse departementen niet met elkaar gekoppeld zijn.	Geven geen volledige info (telkens nieuwe personeel of ongeschoold)
			Digitale informatie niet beschikbaar bij bepaalde departementen	Tekort aan personeel (door budget)

Figuur 5 Uitleg gegeven score aan dienstverlening overheid

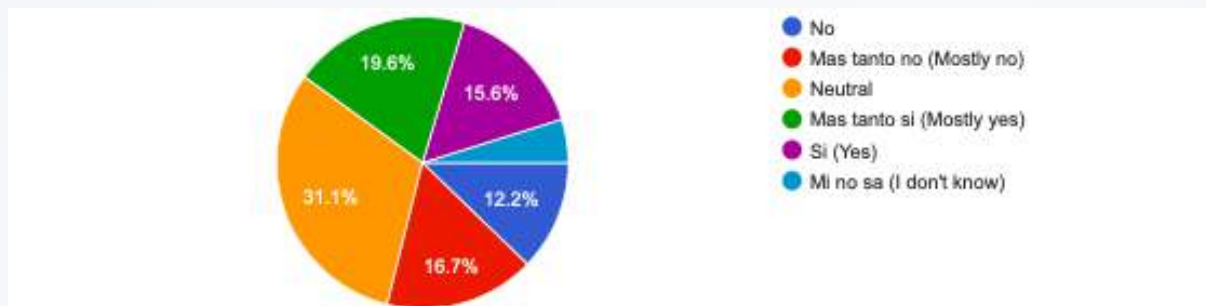
Vervolgens is gevraagd aan de deelnemers van de enquête om hun gegeven score uit te leggen. In de tabel hierboven zijn de meest voorkomende resultaten weergegeven. De resultaten zijn van de score 1-3 (slechte score). Zoals besproken in de doeldefinitie is het belangrijk dat de overheid zich richt op het veranderen van het negatieve beeld op verandering, dit kan onder andere gedaan worden door de voordelen van e-government te benadrukken. Enkele voorbeelden van voordelen zijn: geen wachtrijen meer, online applicaties besparen tijd en geld en er is digitale informatie beschikbaar.

4.2 Kennis en vertrouwen e-government



Figuur 6 Hoe geïnformeerd bent u over het concept van e-government

Weinig mensen hebben enige kennis van e-government. Score 1 tot 3 laat zien dat 73.7% van de deelnemers niet of niet genoeg kennis heeft over het concept van e-government. De overheid zou moeten proberen dit percentage te verlagen door middel van communicatie-instrumenten. De Arubaanse bevolking kan het project omarmen als ze kennis hebben over het concept en als ze de visie van de overheid begrijpen. In het hoofdstuk "Implementatie" wordt verder uitgewerkt hoe precies dit probleem aangepakt kan worden.



Figuur 7 Vertrouwen in overheidsdiensten om persoonlijke gegevens te digitaliseren

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen burgers die de overheid vertrouwen (categorie groen en paars), burgers die de overheid niet vertrouwen (categorie donkerblauw en rood) en burgers die niet weten of ze de overheid kunnen vertrouwen (categorie oranje en lichtblauw). Vertrouwen is belangrijk voor de burger, maar ook voor de democratie van het land (Kees van den Bos, 2011). De overheid moet het vertrouwen van de burgers hebben om succesvol te kunnen regeren, en de burgers moeten erop kunnen vertrouwen dat de overheid de belangen van de burgers behartigt (Kees van den Bos, 2011). De resultaten en wat voor consequenties dit heeft, worden hieronder besproken.

1. *Burgers die de overheid vertrouwen: 35.2%*
Er hoeft niet veel gedaan te worden om ze aan boord te krijgen. Er is weinig ruimte voor miscommunicatie. Ze vertrouwen op de overheid en daarvoor vertrouwen ze dat het project ook in hun belang is. De truc hier is om hun vertrouwen te behouden. In het hoofdstuk "Implementatie" wordt ingegaan op manieren om het vertrouwen van deze groep te waarborgen.
2. *Burgers die niet weten of ze de overheid kunnen vertrouwen: 35.9 %*
Onzekerheid hoeft niet negatief te worden geïnterpreteerd. Uit de enquêtes bleek dat de voornaamste reden voor het niet zeker weten was dat zij zich niet genoeg geïnformeerd voelden. Zij willen meer informatie over de werking van de e-government. In het hoofdstuk "Implementatie" wordt ingegaan op de beste manieren om deze volk (en de andere) te informeren op een wijze dat hun vertrouwen gewonnen kan worden.
3. *Burgers die de overheid niet vertrouwen: 28.9 %*
Effectieve communicatie speelt hierbij een grote rol. Om deze burgers aan boord te krijgen, moet de overheid het belang van de voordelen die dit project met zich meebrengt, delen. De overheid moet haar boodschap overtuigend naar voren brengen en laten zien dat de voordelen opwegen tegen de nadelen. Uit de vervolgvraag blijkt dat burgers geen vertrouwen hebben omdat ze slechte ervaringen hebben gehad, zoals het openbaar maken van persoonlijke/privé informatie, het telkens gecrasht van het systeem of ambtenaren die niet gekwalificeerd zijn. Het winnen van het vertrouwen van deze groep is de grootste uitdaging, hier wordt op ingegaan "Implementatie".

Het doel is het vertrouwen van de burgers te behouden, te herstellen of te winnen. Om dit doel te bereiken moet het gebrek aan vertrouwen worden aangepakt. Het vertrouwen kan worden hersteld als de overheid zich richt op gedragsverandering. Alleen wanneer de overheid het gedrag van de burgers positief kan beïnvloeden, zal de burger zelf het initiatief nemen om vertrouwen te hebben in het nieuwe systeem (e-government). Hoe de overheid zich kan richten op gedragsverandering wordt hieronder besproken.

4.3 Gedragsverandering

Om uiteindelijk het gedrag van de Arubaanse bevolking ten positieve te veranderen op het gebied van e-government wordt aangeraden dat de overheid zich richt op het overtuigen van de burgers. Dit wordt bereikt door open en transparant de voordelen van e-government naar voren te brengen. Ook

moeten twijfels en moeilijke vraagstukken over bijvoorbeeld privacy, veiligheid en persoonlijk contact beantwoord worden. Hierdoor zal het Arubaanse volk zich gehoord voelen en niet de indruk krijgen dat de overheid iets wil doordrukken zonder dat dit in het volk haar beste interesse is. Als uiteindelijk het vertrouwen op dit gebied vergroot is zal vanzelf het gedrag volgen. Concrete aanbevelingen op het gebied van implementaties wordt verder uitgewerkt in het hoofdstuk "Implementatie".

Hoe kan de overheid het nieuws overtuigend naar voren brengen?

In de eerste plaats is het belangrijk om vanuit het perspectief van de burgers te denken. Uit de enquête (Figuur 5) blijkt onder meer dat de meerderheid van de burgers niet tevreden is over de dienstverlening van de belastingdienst en het bevolkingsregister. Nu dit aan het licht is gekomen, kan de overheid de positieve veranderingen die voor deze departementen zullen plaatsvinden, benadrukken. Ten tweede, gebruik positieve publieke figuren/bekende personen uit de gemeenschap om e-government uit te leggen. De kans is groot dat de burgers hen vertrouwen. Bovendien dient deze tactiek om de burgers ervan te overtuigen dat het project een initiatief van het land Aruba is en daarom van politieke kleur moet worden onderscheiden.

4.4 Beleidsinstrumenten (C. Egmond, 2010)

In het openbaar bestuur kent men vier type beleidsinstrumenten, namelijk de fysieke, juridische, economische, en communicatieve instrumenten. Fysieke instrumenten zijn handhavinginstrumenten. De juridische instrumenten zijn wet - en regelgeving. Bij economische instrumenten speelt o.a. de budgettering van het project een rol.

Onze opdrachtgever legde de nadruk op de implementatie van het project en het vertrouwen van de burgers in het project. Daarom werken we in dit adviesrapport alleen het communicatie-instrument uit, hoewel de juridische, economische en fysieke instrumenten even belangrijk zijn ter uitvoeren van het e-government.

Communicatie-instrument

Het meest geschikte beleidsinstrument om de Arubaanse bevolking (inclusief ambtenaren) aan boord te krijgen is het 'Communicatie-instrument'. Zoals blijkt uit de resultaten van de enquête zijn veel mensen niet bekend met het concept van e-government. Dit concept is relatief nieuw voor het land Aruba en vereist dat de overheid zoveel mogelijk relevante informatie aan het publiek verstrekt. Communicatie-instrumenten zorgen er ook voor dat Arubaanse burgers zich betrokken voelen bij het project. Hier speelt het patriottisme een grote rol in de zin dat de burgers het gevoel zullen hebben dat Aruba een progressief land is binnen de regio. Door middel van communicatie is de kans groter dat het project wordt omarmd. De communicatieve-instrumenten moeten zowel intern als extern worden gebruikt.

Doelgroep advies

Organogram

In elke departement of organisatie is er een hiërarchische laag van medewerkers. Wij raden daarom aan om de verschillende groepen en actoren binnen de afdelingen te identificeren, omdat niet iedereen bevoegd is om over dezelfde informatie te beschikken. Zo hebben managers algemene informatie tot hun beschikking, terwijl een baliemedewerker alleen hoeft te weten wat belangrijk is om zijn of haar werk uit te voeren. Het moet dus duidelijk zijn wie bevoegd is om over welke informatie te beschikken.

Intern communiceren

We vergeten vaak dat niet iedereen op hetzelfde moment op dezelfde pagina zal staan. Dit kan leiden tot interne miscommunicatie. Daarnaast is het noodzakelijk om interministeriële coördinatie en samenwerking te bevorderen, prioriteiten te stellen en de betrokkenheid en coördinatie van de departementen te vergemakkelijken.

Voorbeeld Intern communiceren

Hoe kan de overheid effectief communiceren met ambtenaren? Stel een Communicatieplan op. De overheid moet brainstormen over hoe de ministeries, departementen en ambtenaren binnen de departementen zelf, effectief met elkaar kunnen communiceren. Hieronder zijn een aantal niet-limitatieve voorbeelden:

Contactpersonen aanstellen voor het interministeriële contact, **uitgebreide presentaties** geven over hoe ambtenaren de overheid kunnen helpen deze visie uit te voeren, **outlined documenten** met relevante informatie, **short meaningful meetings** om ambtenaren op de hoogte te houden en **ICT cursus/workshops** bieden om eventuele obstakels op voorhand te elimineren.

Extern communiceren

We voorspellen dat elke afdeling op andere obstakels zal stuiten, aangezien de procedures ook van elkaar verschillen. Tot nu toe weten wij (de studenten) dat de plannen voor de E-piloot (testpilot voor ambtenaren) al in gang zijn gezet, maar dat de rest van de burgers zich niet bewust is van deze veranderingen binnen de overheidsdiensten. Daarom adviseren wij de overheid om het publiek duidelijk te informeren over welke departementen in welk stadium betrokken zijn.

Voorbeeld extern communiceren

Hoe kan de overheid effectief communiceren met het publiek?

Hieronder zijn een aantal niet-limitatieve voorbeelden:

Website met de voortgang van e-government per afdeling, **Sociale media** om de voordelen van e-government te benadrukken, **uitnodiging per post** aan alle burgers ouder dan 60 jaar om naar de contactpunten (MFA – hoofdstuk 5) in hun wijk te gaan voor een **Voorlichtingscampagne** met 'informatieavonden' met drankjes en hapjes.

4.5 Haalbaarheid (OECD & OGP, 2019)

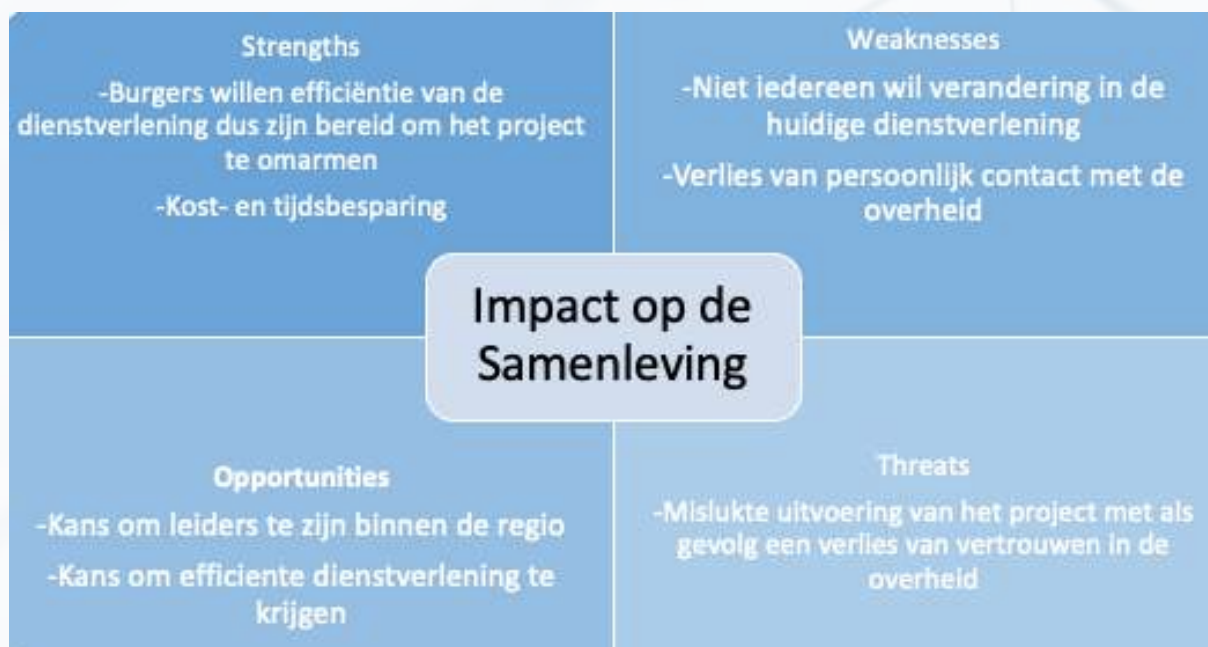
De haalbaarheid van het advies om het vertrouwen van de burgers te winnen en de succesvolle uitvoering van het project te garanderen kunnen worden gemeten door het uitvoeren van een SWOT-analyse. Deze analyse kan potentiële uitdagingen beperken en kansen benutten. SWOT staat voor: Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats.



Om de bedreigingen en zwakke punten op politiek gebied weg te nemen of te voorkomen, adviseren wij de regering om het parlement (inclusief de oppositie) te informeren over de voordelen en veranderingen die e-government met zich meebrengt voor het land Aruba. Omdat de verkiezingen voor de deur staan (jaar 2021) is er een kans dat het regeringsbeleid/het verkiezingsprogramma zal veranderen. Dit kan de continuïteit van e-government verstoren.



Het geven van workshops en informatie zal de zwakke punten omzetten in sterke punten. De bedreigingen kunnen worden voorkomen als de 'lessons learned' uit andere landen in aanmerking worden genomen en vervolgens worden aangepast in de context van een klein land.



Conclusie haalbaarheid

Op alle drie de gebieden wegen de 'sterke punten' en 'kansen' zwaarder dan de 'zwakke punten' en 'bedreigingen', zodat ons advies haalbaar is als de bedreigingen en zwakke punten op voorhand worden weggenomen.

5. Advies over implementatie

Zoals beschreven in de doeldefinitie is het belangrijk om als eerste de weerstand en het negatieve perspectief op verandering in de publieke sector aan te pakken om zo meer draagvlak en vertrouwen te krijgen voor e-government. In dit advies richten we ons daarom vooral op drie doelen, waaraan een aantal concrete aanbevelingen zijn toegevoegd. Om elk van deze doelen te bereiken zijn een aantal aanbevelingen voor de korte en lange termijn toegevoegd, die hand in hand gaan met de beleidsinstrumenten zoals beschreven in bovenstaand hoofdstuk.

5.1 De ambtenaren in managementfuncties op Aruba ambassadeurs van e-government maken.

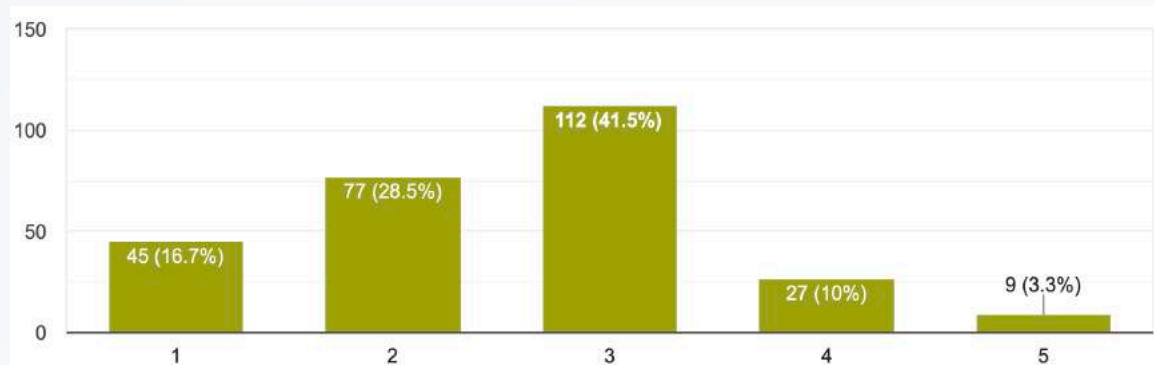
Uiteindelijk zullen het de ambtenaren in de Arubaanse overheidsinstellingen zijn die het meest te maken hebben met e-government (voornamelijk in de transitiefase). Om van de voordelen van e-government te kunnen profiteren is het belangrijk dat aan de kant van de aanbieder (de Arubaanse overheid) de dienstverlening optimaal is. Om dit te garanderen moeten de ambtenaren van de overheidsinstellingen deskundig en vloeiend zijn in het gebruik van e-government. Voorafgaand aan allerlei cursussen voor de ambtenaren en voordat het implementatieproces begint, is het belangrijk dat de ambtenaren in de managementfuncties worden betrokken bij het proces en overtuigd zijn van de visie voor Aruba op het gebied van e-government. Uit onderzoek blijkt dat ongeveer 75% van het management van een bedrijf of organisatie achter een verandering moet staan om succesvol te zijn (Kotter, 1996). Het is van groot belang dat zij de visie van de overheid ondersteunen en als partners worden gezien.

Concrete aanbevelingen:

1. *Het delen van de visie van e-government binnen elk departement.* Het is aan te bevelen om binnen elk departement een onderscheid te maken tussen ambtenaren met een managementfunctie en de rest. Dit is belangrijk omdat dit de ambtenaren zijn die veel invloed hebben binnen hun departement. Deze "sleutelpersonen" moeten meegenomen worden met de visie creëren voor de transitie binnen hun departement, belangrijk is wel dat dit gestuurd wordt door Futura om dit binnen de juiste banen te houden (*communicatiestructuur beschreven in "Roadmap 2020-2030"*). Deze groep moet overtuigd zijn van de urgentie van e-government binnen hun departement en begrijpen dat deze transitie niet langer kan worden uitgesteld. Er moeten duidelijke visies worden gedefinieerd voor elk departement. Als de visie duidelijk is, kunnen ook de andere ambtenaren erbij betrokken worden en meedenken over wat er moet gebeuren. Er moet worden getracht de expertise en kennis van de oudere medewerkers zoveel mogelijk te borgen, maar deze groep moet extra worden gestimuleerd om de digitale transitie in te zetten. Enkele tips om dit te stimuleren zijn:
 - *Partnerschappen en mentorschappen.* Door het combineren van jongere en oudere werknemers, leren deze beide van elkaar en zullen de jongere werknemers de ouderen dagelijks kunnen stimuleren om hun digitale vaardigheden en kennis te vergroten.
 - *Impactvolle en eenvoudige training.* Vermijd langdradige en niet relevante cursussen en voorlichtingen.
 - *Koppel de digitale transformatie van de ambtenaren aan hun carrièregroei en carrièredoelen.* Veel mensen, meestal met meer dan 20 jaar ervaring en verouderde gewoontes, zijn nog steeds terughoudend om nieuwe tools of nieuwe technologieën op de werkplek toe te passen. De sleutel tot dit probleem is het aantonen van hun werkelijke voordeel voor de werknemer.

5.2 Het Arubaanse volk bewust maken over de urgentie van e-government.

Een van de belangrijkste zorgen die de overgang naar e-government zou kunnen verstoren, blijft het gebrek aan vertrouwen in de overheid. Het is duidelijk dat de meerderheid van de Arubaanse bevolking niet tevreden is met de huidige dienstverlening (*zie figuur hieronder*).



Figuur 8 vraag: Hoe score je de huidige dienstverlening van de overheid? 1= verschrikkelijk 5= uitstekend

Er wordt aanbevolen om in alle “awareness-programma’s” uit het mission rapport en overige onderzoeken de nadruk te leggen op de urgentie van e-government voor Aruba. Als er een omgeving gecreëerd kan worden waarin individuen zich bewust zijn van een bestaand probleem en een mogelijke oplossing zien, zal het draagvlak voor de verandering toenemen (Kotter, 1996). Het genereren van gesprekken over wat er gaat gebeuren en welke richting de dienstverlening van de overheid op moet gaan, zal helpen om dit te bereiken. Deze stap creëert de ‘noodzaak’ voor verandering, in plaats van alleen maar een ‘wil’ voor verandering. Het verschil is zeer belangrijk als het gaat om de waarschijnlijke steun en het uiteindelijke succes van de verandering.

Concrete aanbevelingen:

- A. Een goede manier om e-government in de bevolking te *populariseren is door het voorbeeld te geven*. Het is aan te bevelen dat regeringsleiders het goede voorbeeld geven als het gaat om het gebruik van e-government. Verder kan het feit dat Aruba een hechte gemeenschap is, in het voordeel van Aruba worden gebruikt. Zo kunnen bepaalde opinieleiders betrokken worden bij awareness evenementen en programma’s (muzikanten, bekende personen, atleten etc.)
- B. Om het vertrouwen op te bouwen en niet verder te schaden is het van groot belang dat *woordvoerders en politici open en precies zijn*. De reacties in de enquête waren vaak in de sfeer van een grote afstand tussen de bevolking en de overheid. We moeten kosten wat het kost voorkomen dat er beloften worden gedaan over grote, veelbelovende en snelle ontwikkelingen die ze niet kunnen waarmaken. Het is belangrijk om de bevolking tot op zekere hoogte te betrekken bij het denkproces en om beslissingen uit te leggen en fouten te accepteren en te communiceren als geleerde lessen.
- C. Het is belangrijk om tijdens het opstellen van awareness-programma’s *rekening te houden met verschillende doelgroepen en leeftijden*. Iedereen moet op een of andere manier in contact kunnen komen met de “reclame” van de overheid. Nationale media (TV, radio, kranten) moeten worden gebruikt om e-government te promoten en om informatie te geven over de ontwikkelingen. Buiten de media wordt het ook aanbevolen om bepaalde beroepen zoals leraren, journalisten etc. cursussen aan te bieden omdat dit personen van invloed zijn op “community-level”.
Een aantal ideeën voor creatieve invalshoeken die mensen aan zouden kunnen spreken zijn:
 - Arubanen hebben veel om trots op te zijn. Men kan inspelen op de vooruitstrevende en trotse identiteit van veel Arubanen. Aruba kan een voorloper in de regio zijn op het gebied van e-government. De bevolking moet hiervan overtuigd worden en zich op persoonlijk niveau aangesproken voelen om het concept te omarmen en eigen te maken.
 - Het corona-virus heeft de huidige samenleving tijdelijk verstoord. Dit heeft veel problemen veroorzaakt voor Aruba op onder ander het gebied van publieke dienstverlening. Er kan hierop ingespeeld worden en uitgelegd worden hoe e-government in z’n situatie veel problemen had kunnen voorkomen.

5.3 Het vergroten van de toegankelijkheid en het vermogen.

Om een goede aansluiting te vinden en om de hele bevolking op lange termijn actief te krijgen op het gebied van e-government is het belangrijk dat iedereen toegang heeft tot de noodzakelijke digitale infrastructuur. Ook is het belangrijk dat de onlinevaardigheden van de Arubaanse bevolking op een niveau zijn waarbij de bevolking ICT tot hen voordeel kan gebruiken. Om dit doel uit te werken wordt er onderscheid gemaakt tussen de toegankelijkheid tot ICT en het digitale vermogen daarvan.

5.3.1 De toegankelijkheid naar elektronisch apparatuur en internet vergroten.

Statistieken van het CBS-Aruba laten zien dat in 2017 77% van de Arubaanse bevolking dagelijks of bijna dagelijks een computer, laptop of tablet gebruikte. Verder bleek dat in hetzelfde jaar 70% van de huishoudens was aangesloten op het internet (*Central bureau of statistics Aruba "ICT-survey 2017"*). Op basis van deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat ongeveer 25% van de bevolking deze toegang niet of niet consequent heeft. Het is belangrijk om dit probleem aan te pakken als de overgang naar online diensten moet plaatsvinden.

Concrete aanbevelingen:

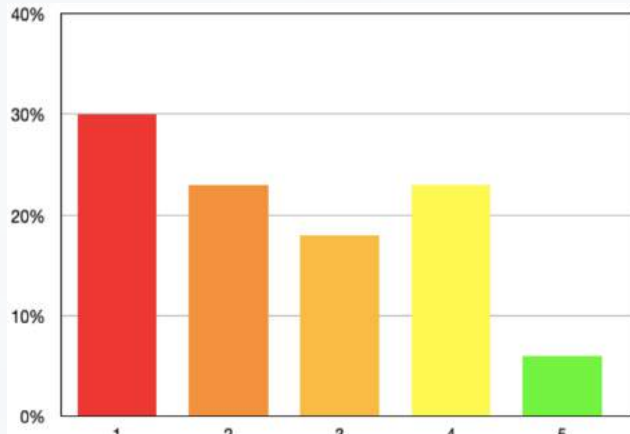
- A. Voor burgers die geen toegang hebben tot digitale overheidsdiensten is een aanbeveling om de MFA (Multi-Functional Accommodations) in elk district van het eiland uit te rusten met een aantal bewaakte computers die toegankelijk zijn voor burgers. Deze MFA's kunnen ook worden voorzien van een gratis Wi-Fi-netwerk dat mensen kunnen gebruiken als ze de benodigde apparatuur hebben, maar geen internetverbinding.

5.3.2 Het Vermogen van de Arubaanse bevolking om ICT tot hun voordeel te gebruiken te vergroten.

Er is een groot verschil tussen het kunnen gebruiken van elektronische apparaten (voornamelijk smartphones op Aruba) en het gebruik ervan als instrument voor e-government. Er wordt verwacht dat er op Aruba een zogenoemde "IT maturity" ontbreekt (*Columbia University "Toward a digital Aruba"*). Om het gewenste niveau van "IT-maturity" te bereiken is het belangrijk dat de zogenoemde "e-readiness" vergroot wordt. E-readiness wordt in deze context gedefinieerd als het vermogen en de bereidheid van de mensen op Aruba om de informatie- en communicatietechnologieën in hun voordeel te gebruiken.

Concrete aanbevelingen:

- A. Onderwijs is een belangrijk middel om de ontwikkelingsdoelstellingen van elk land te bereiken. Een veelbelovende manier om de "e-readiness" van de mensen op Aruba structureel te verbeteren is om de jongere generatie de kennis te geven om hun weg te vinden in onlinediensten. Uit enquête (zie figuur 1) blijkt dat een groot deel van de jonge bevolking (16-25 jaar) nog niet (voldoende) bekend is met het concept van e-government. Het is belangrijk dat hier verandering in komt op het gebied van theoretische kennis (zoals besproken in doel 2). Het is echter aan te bevelen om het onderwijs te richten op het uitrusten van de volgende generatie met de nodige vaardigheden om een digitaal opgeleide jonge generatie op te laten groeien. Aanbevolen wordt dat de mogelijkheden voor samenwerking met de Arubaanse middelbare scholen (EPB, MAVO, HAVO & VWO) onderzocht worden. Een aantal opties zijn om dit toe te voegen aan de curricula van de scholen, een andere optie is om dit als externe informatie binnen de scholen te realiseren. Het is echter belangrijk om in gedachten te houden dat klassikale technieken die ontworpen zijn om leerlingen te laten deelnemen aan het proces, betere onderwijsresultaten opleveren. Dit betekent dat de interactie moet worden gestimuleerd.



Figuur 9 Uitslag bij de vraag of zij (16-25 jaar) bekend zijn met het concept van e-government, waarbij 1= nooit over gehoord en 5= goed bekend met het concept

- B. Om "oudere" generaties te ondersteunen die zich niet persoonlijk uitgedaagd voelen om hun eigen capaciteiten en vaardigheden op het gebied van e-government te ontwikkelen, zijn er *wekelijkse contactmomenten* bedacht. Uit onderzoek blijkt dat 75% van de oudere burgers hulp nodig heeft om te leren omgaan met technologie. Naar schatting zullen voornamelijk burgers boven de leeftijd van 60 gebruik maken van deze contact momenten. Het advies is om de MFA-centra (of mogelijk andere locaties) ter beschikking te stellen om op vaste dagen in de week de mogelijkheid te bieden om ondersteuning te geven bij het regelen van onlinedienstverlening. Door middel van de awareness-programma's zoals beschreven in *doel 2 (en hoofdstuk 4)* kan de boodschap gebracht worden aan de bevolking. Het is belangrijk om het team dat zich hiermee bezig gaat houden goed opgeleid is en weten hoe ze ouderen op hun gemak kunnen stellen en vermijd dat ze zich onder druk gezet voelen. Ook is het belangrijk dat ze getraind worden en dat de zelfredzaamheid op het gebied van e-government wordt gestimuleerd.
- C. Een andere aanbeveling is om de eigen *hulplijnen van de overheid toegankelijker te maken*. Uit ervaring, interviews en enquêtes blijkt dat de toegankelijkheid van de Arubaanse overheidsinstellingen een groot probleem is. Het kost hen veel tijd om e-mails te beantwoorden en telefoonlijnen worden vaak overbelast of niet beantwoord. Dit is een probleem wat op korte termijn opgelost kan worden. Ons advies is om de mogelijkheden te onderzoeken om een team op te stellen die hier verantwoordelijk voor is en duidelijke speerpunten (reactietijd, contacturen, kennis etc.) opstelt en dit ook werkelijk aan gaat bieden aan de Arubaanse bevolking. Er moet een bepaalde vorm van verantwoordelijkheid opgelegd kunnen worden aan de desbetreffende ambtenaren. Een nieuwe laagdrempelige optie die veel gebruikt wordt in andere landen is WhatsApp, mensen zijn er zeer vertrouwd mee en dit kan zeker een goede optie zijn om het contact tussen burger en overheid te vergemakkelijken en te versnellen. Verder wordt sterk aanbevolen aan de overheidsinstanties om sterker aanwezig te zijn op sociale media, deze tool kan gebruikt worden om informatie te verstrekken, berichten te beantwoorden en mensen bewust te maken van relevante zaken. Ook zijn de lay-out en aantrekkelijkheid van de websites

belangrijk bij het behalen van dit doel (zie hoofdstuk 3). Hoe simpeler en compacter de informatie gegeven kan worden, hoe aantrekkelijker het zal zijn voor de gebruiker. Ook is het belangrijk dat de websites van de ministeries mobiel-vriendelijk zijn.

Conclusie

In deze adviesrapport hebben wij een advies gegeven over manieren om het vertrouwen te winnen van de burgers op het gebied van e-government. Het grootste probleem bij het invoeren van e-government is het gebrek aan vertrouwen in de overheid. Het gebrek aan vertrouwen in de overheid heeft meerdere oorzaken, waaronder onderontwikkelde systemen, corruptie en gebrek aan continuïteit van de regeringspartijen. Door burgers te informeren over e-government en de persoonlijke en maatschappelijke voordelen hiervan, zullen de burgers overtuigd worden en het idee van e-government omarmen. Om de burgers te overtuigen en hun vertrouwen te winnen, zal een aantal beleidsinstrumenten moeten worden gebruikt. In dit rapport hebben wij de focus gelegd op de communicatieve beleidsinstrumenten, omdat deze het meeste effect hebben op het winnen van vertrouwen doormiddel van gedragsverandering. Een combinatie van communicatieve beleidsinstrumenten gefocust op zowel de interne als externe communicatie blijkt na nader onderzoek het meest effectief. Intern zal er gebruik gemaakt moeten worden van onder andere een workshops bieden en short meaningful meetings, op deze manier worden miscommunicaties binnen een organisatie voorkomen. Extern communicatie zal bestaan uit het effectief communiceren met publiek doormiddel van onder andere sociale-media posten over de voordelen van e-government en voorlichtingscampagne met 'informatieavonden'. Om de haalbaarheid van het product te garanderen en voor continuïteit te zorgen is het belangrijk dat de huidige regeringspartij het parlement (inclusief oppositie) informeert over de voordelen van e-government. Om e-government te implementeren zijn bepaalde acties nodig op zowel de korte als de lange termijn. Er zijn drie doelen opgesteld die kunnen leiden tot het versoepelen van het implementatieproces. Het eerste doel is om de ambtenaren in managementfuncties te overtuigen van de kansen die e-government Aruba biedt, het delen van de visie en de richting zal er toe leiden dat zij het concept van e-governance zullen dragen in hun departementen. Ten tweede moet het Arubaanse volk bewust worden van de urgentie van e-government. Het is belangrijk dat Arubanen de noodzaak voor e-governance gaan zien en niet alleen de nadelen van de huidige dienstverlening. Als laatste moet de toegankelijkheid tot e-governance en het vermogen om dit te gebruiken vergroot worden. Hier zijn twee stappen die genomen moeten worden; ten eerste: de toegankelijkheid naar elektronisch apparatuur en internet vergroten en ten tweede: Het vermogen van de Arubaanse bevolking om ICT tot hun voordeel te gebruiken te vergroten. Tot slot is het niet eenvoudig om het vertrouwen van de burgers te winnen, maar omdat dit noodzakelijk is voor het succes van de implementatie van e-governance zal dit gestructureerd aangepakt moeten worden. Het is zeker haalbaar om het wantrouwen van de burgers om te zetten in vertrouwen door een goede samenwerking tussen overheid en burger.

Invoeren van E-government op Aruba

Probleem

Grootste probleem en de oorzaken daarvan



Wantrouwen

Vertouwen in overheid is laag op Aruba. Onwilligheid om gegevens te delen.

Oorzaken van wantrouwen



Onbeschikbare informatie

Gebrek aan informatie over projecten zorgt voor frustratie bij de burgers.



Trage dienstverlening

Gebrek aan digitale diensten en te veel bureaucratie.



Gebrek aan continuïteit

Grote verschillen tussen wensen en doelen bij de regeringspartijen en de bevolking.

Oplossingen voor het gebrek van vertrouwen

Nodig voor implementatie van e-governance



Gedragsverandering

Open en transparant de voordelen van e-government naar voren brengen om vertrouwen te winnen.



Interne communicatie

Binnen de organisatie: Outlined documenten, short meaningful meetings en ICT-cursus.



Externe communicatie

Informatie verschaffen via sociale media, website en voorlichtingscampagne.

Implementatie van e-government

Begrippenlijst

Begrip	Definitie/verklaring
Digitale overheid	<i>Een overheid die gebruikt maakt van informatie en communicatie technologie om op efficiënte wijze informatie en diensten aan bedrijven, burgers en andere overheden te verschaffen.</i>
E-diensten	<i>Alle diensten van een organisatie die elektronisch worden uitgevoerd.</i>
E-Estonia	<i>Digitale overheidsprogramma van Estland.</i>
Digitale infrastructuur	<i>Verzamelnaam voor alle fysieke infrastructuur en dienstverleners die gezamenlijk digitale diensten en bedrijvigheid mogelijk maken.</i>
Digitale identiteit	<i>Unieke identiteit die gebruikt wordt als je online paspoort. Hier vallen BSN-nummer, DigiD, geboortedatum en je naam onder.</i>
Unigue Identity Number	<i>Unieke identificatie (persoonlijke ID-nummer) die wordt toegepast om onderscheid te maken tussen gebruikers.</i>
IT-maturity	<i>Volwassenheid van de totale IT-omgeving (mensen, middelen en processen), om informatietechnologie te gebruiken voor het uitvoeren van zakelijke doelstellingen.</i>
Zelfredzaamheid	<i>Het vermogen om voor zichzelf te zorgen. Zichzelf kunnen redden in dagelijks leven.</i>
Beleidsinstrumenten	<i>Middelen vanuit de overheidsinstanties om een bepaald beleidsdoel te behalen. Hier vallen onder andere gedragsinstrumenten, sociale sturing en financiële stuur onder.</i>
Patriottisme/ vaderlandsliefde	<i>Trots gevoel over het land waarin iemand is geboren of waarin een persoon woont.</i>
Organogram/ organisatiescherm	<i>Schematisch overzicht van de bedrijfsstructuur.</i>
Intranet	<i>Interne computernetwerk van een bedrijf of organisatie. Zorg ervoor dat alle computers aan elkaar verbonden zijn.</i>

Bronvermelding

Beleidsinstrument. (2020, 16 juni). In *Wikipedia, de vrije*

encyclopedie. <https://nl.wikipedia.org/wiki/Beleidsinstrument>

Beleidsinstrumenten op categorie. (z.d.). Kenniscentrum Wetgeving en Juridische zaken.

Geraadpleegd op 7 november 2020, van <https://www.kcwj.nl/kennisbank/integraal-afwegingskader-beleid-en-regelgeving/6-wat-het-beste-instrument/61/categorie%C3%ABn>

Beleidsinstrumenten op categorie | Kenniscentrum Wetgeving en Juridische zaken. (2020).

Kenniscentrum Wetgeving en Juridische zaken.

<https://www.kcwj.nl/kennisbank/integraal-afwegingskader-beleid-en-regelgeving/6-wat-het-beste-instrument/61/categorie%C3%ABn>

Beleidsontwikkelingsproces in vijf fasen: Fase 2, kiezen van instrument. (z.d.). Actal.

Geraadpleegd op 7 november 2020, van

<https://www.actal.nl/alternatieven/fasen/fase-2-kiezen-van-instrument/>

Columbia School of International and Public Affairs. (2019, mei). *Toward a Digital Aruba:*

Increasing readiness of Arubans and Aruba's civil servants for e-government.

Futuralab.org. <https://futuralab.org/wp-content/uploads/2019/08/Toward-a-Digital-Aruba.pdf>

Department of Economic and Social Affairs. (2018). *UNITED NATIONS E-GOVERNMENT*

SURVEY 2018: GEARING E-GOVERNMENT TO SUPPORT TRANSFORMATION

TOWARDS SUSTAINABLE AND RESILIENT SOCIETIES. UNITED NATIONS.

https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf

Economisch Bureau Amsterdam. (2020, mei). *Kleine eilanden, grote uitdagingen*.

https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/rapport_-_kleine_eilanden_grote_uitdagingen_-_eba_-_13052020.pdf

Egmond, C. (2010, juni). *De kunst van het veranderen, gedrag van doelgroepen* (D. C. de Wildt, Red.). Agentschap NL.

<https://sme.nl/instrumentplanner/images/geleboekje.pdf>

Encyclo - Betekenissen en definities. (2020). Encyclo. <https://www.encyclo.nl>

Ensie. (2013, 25 februari). *Zelfredzaamheid - de betekenis volgens Redactie Ensie*.

<https://www.ensie.nl/redactie-ensie/zelfredzaamheid>

e-Overheid vanuit het perspectief van de burger, navigeren naar adoptie. (2013, september).

Deloitte The Netherlands. <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/53911/deloitte-nl-whitepaper-e-overheid-gebruikersperspectief-1.pdf>

Futura Finds New Areas for Innovation During COVID-19. (2020, september). Government Offices of Aruba. <https://pmo.arubagov.org/news/futura-finds-new-areas-for-innovation-during-covid-19/>

G, K. (2020, 12 maart). *What is the difference between e-Government & e-*

Governance? KafleG. <https://www.kafleg.com.np/difference-between-e-government-e-governance/>

Gobierno di Aruba. (2018, september). *De overheid van Aruba presenteert FUTURA: een uniek platform voor innovatie in de regio*. Overheid Aruba.

https://www.overheid.aw/actueel/nieuws_46856/item/de-overheid-van-aruba-presenteert-futura-een-uniek-platform-voor-innovatie-in-de-regio_35785.html

Gobierno di Aruba. (2019). *Onderhoud Minister-president van Aruba met de president van Estland*. Overheid Aruba.

https://www.overheid.aw/actueel/nieuws_46856/item/onderhoud-minister-president-van-aruba-met-de-president-van-estland_42841.html

Government of Aruba's First Step towards Digital Transformation. (2018, november).

Government Offices of Aruba. <https://pmo.arubagov.org/news/562/>

ICT and the youth of Aruba: The results of the 2017 ICT survey. (2019, mei). Central Bureau of Statistics. <https://cbs.aw/wp/wp-content/uploads/2019/07/ICT-and-the-Youth-of-Aruba.pdf>

Jongerenambassadeurs. (2020). *digitale identiteit: de visie van jongeren.*

https://www.jongerenambassadeurs.com/wp-content/uploads/2020/09/adviesrapport-b_48196947-2.pdf

Kotter, J. (1996). *Leading change* (4de editie). Pan Macmillan.

OECD & OGP. (2019, mei). *Communicating open government: A how-to guide.*

<https://www.oecd.org/gov/Open-Government-Guide.pdf>

Ondernemingsplan/Haalbaarheidsonderzoek. (2017, 10 april). Wikibooks, Vrije boeken en handleidingen.

<https://nl.wikibooks.org/wiki/Ondernemingsplan/Haalbaarheidsonderzoek>

Online Marketing Agency. (2020, 1 september). *Wat is*

Intranet?<https://onlinemarketingagency.nl/marketingtermen/intranet/>

Palvia, S. C., & Sharma, S. S. (2019). *E-Government and E-Governance: Definitions/Domain*

Framework and Status around the World. http://governance40.com/wp-content/uploads/2019/06/E-Government_and_E-Governance_Definition.pdf

Pihlak, H. (2018a, april 5). *A digital success story: the cornerstone of celebrates its jubilee.* e-

Estonia. <https://e-estonia.com/a-digital-success-story-the-cornerstone-of-e-estonia->

celebrates-its-

jubilee/#:%7E:text=In%202007%2C%20mobile%20DID%20was,of%20whom%2016%25%20were%20aliens

Pihlak, H. (2018b, april 5). *EU eGovernment Report 2016: how Estonia made it to the top, well-explained*. e-Estonia. <https://e-estonia.com/eu-egovernment-report-2016-how-estonia-made-it-to-the-top-well-explained/>

Roseke, B. P. (2019, 28 februari). *3 Types of Stakeholder Matrix*. ProjectEngineer. <https://www.projectengineer.net/3-types-of-stakeholder-matrix/>

Rosengren, H. D. (2020, 10 juli). *COVID-19 pushes more government activities online despite persisting digital divide*. UN DESA | United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://www.un.org/development/desa/en/news/administration/2020-egovernment-survey.html>

Sari, A. (2016, 19 december). *E-Government Attempts in Small Island Developing States: The Rate of Corruption with Virtualization*. Science and Engineering Ethics. https://link.springer.com/article/10.1007/s11948-016-9848-0?error=cookies_not_supported&code=7448fc67-c17b-4ccf-98d5-fa94e5782f64

Schreurs, E. N. H. H. (2020). *Betekenis-definitie e-gov: Zie: e-government*. - DFB | De Financiële Begrippenlijst. (C) Copyright 2005-2020 - DFB - De Financiële Begrippenlijst BV. <https://www.dfbonline.nl/begrip/14879/e-gov>

Stichting DINL. (2018, 11 april). *Digitale infrastructuur gevisualiseerd*. <https://www.dinl.nl/digitale-infrastructuur-gevisualiseerd/>

van den Bos, K. (2011, januari). *Vertrouwen in de overheid: Wanneer hebben burgers het, wanneer hebben ze het niet, en wanneer weten ze niet of de overheid te vertrouwen*

is? <http://www.hetnieuwesamenwerken.net/wp-content/uploads/van-den-bos-2011-essay-bzk-vertouwen-in-de-overheid.pdf>

Wat is een organogram? (2020, 25 maart). MKB Servicedesk.

<https://www.mkb servicedesk.nl/313/wat-organogram.htm>

We have built a digital society and we can show you how. (2020, 21 september). e-Estonia.

<https://e-estonia.com>

Wichowski, W. (2019). *Developing an E-Governance Knowledge-platform for the Government of Aruba | Columbia SIPA*. Columbia University.

<https://www.sipa.columbia.edu/academics/capstone-projects/developing-e-governance-knowledge-platform-government-aruba>