

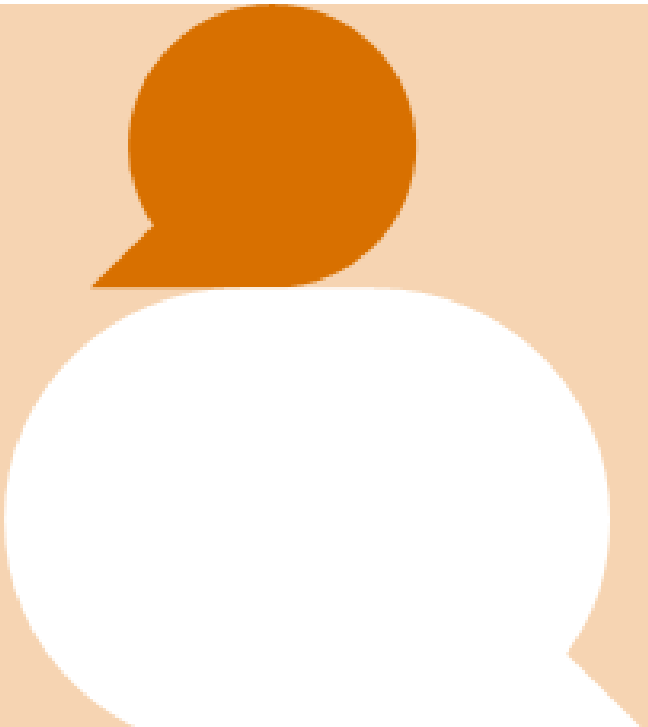


**Staat
van de
Uitvoering**



Scenario's Publieke Dienstverlening 2035

Werkdocument 2 van 4, december 2024



Waarom scenario's?

Je kunt de toekomst niet voorspellen en dat maakt het vaak moeilijk om beslissingen te nemen voor de lange termijn. Met behulp van scenario's kun je de toekomst echter wel *voorstellen*. Scenario's zijn beelden van omstandigheden waarin organisaties in de toekomst mogelijk terecht kunnen komen, die je als tool kunt gebruiken om na te denken over implicaties, opties en strategische vragen.

Inleiding

Een belangrijke conclusie uit de Staat van de Uitvoering 2022 is dat beleid onvoldoende aansluit op de publieke dienstverlening en de samenleving, vooral omdat politieke en beleidsmatige beslissingen gericht zijn op de korte termijn en incidenten. In navolging hiervan heeft het kabinet de Stuurgroep van de Staat van de Uitvoering verzocht een toekomstverkenning uit te voeren. Het doel van de Toekomstverkenning Publieke Dienstverlening 2035 is om antwoord te geven op de volgende centrale vraag:

Welke mix van mensen, middelen en technologie is er in de toekomst nodig om de dienstverlening aan burgers en ondernemers in stand te houden en te verbeteren?

In de eerste stap van de toekomstverkenning zijn [30 trends](#) verkend rondom de publieke dienstverlening; van demografische tot economische en sociaalmaatschappelijke, en van technologische tot ecologische en politiek-bestuurlijke. Uit deze 30 trends zijn vervolgens de belangrijkste onzekerheden geselecteerd, die bepalend zullen zijn voor de toekomst van de publieke dienstverlening.

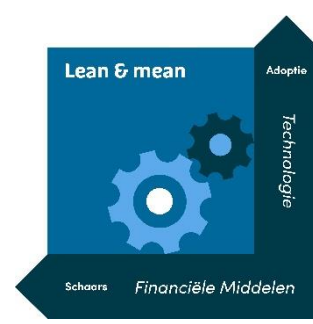
1. De eerste grote onzekerheid is de **beschikbaarheid van financiële middelen voor de publieke dienstverlening**. Gaan we richting 2035 'magere jaren' tegemoet en leiden deze tot bezuinigingen of blijven we ondanks dat juist geld uitgeven? Of blijft geld in economisch 'vette jaren' sowieso voldoende voor handen?
2. De tweede onzekerheid betreft de mate waarin de exponentieel voortgaande **technologische ontwikkelingen in de samenleving en publieke sector worden toegepast**. Maken AI en andere technologieën veel van de beloften waar en gaan burgers, bedrijven en overheden massaal over tot adoptie van technologie? Of belanden we in een wereld waarin misbruik van gegevens en gebrek aan transparantie leiden tot weerstand tegen technologie?

Door deze twee kernonzekerheden tegen elkaar uit te zetten, ontstaan vier mogelijke toekomstscenario's, die schetsen hoe de publieke dienstverlening er in 2035 uit zou kunnen zien.



Scenario's Publieke Dienstverlening 2035

Lean & Mean



Geopolitieke spanningen

In de aanloop naar 2035 wordt de wereld gekenmerkt door een ongekennde mate van geopolitieke instabiliteit. Escalerende conflicten, handelsoorlogen en een mondiale financiële crisis hebben geleid tot diepe scheuren in het internationale systeem. Deze turbulente omstandigheden hebben hun directe weerslag op Nederland.

Minder geld naar de publieke dienstverlening

De economie heeft zware klappen gekregen, investeringen zijn afgenomen en het vestigingsklimaat is verslechterd. Met name jonge arbeidsmigranten trekken daarom in steeds mindere mate naar Nederland om werk te vinden. Tegelijkertijd maakt ook de vergrijzing dat de arbeidsparticipatie en daarmee de belastinginkomsten afnemen. De stijgende kosten van de AOW en de gezondheidszorg, gecombineerd met een toename aan uitkeringsgerechtigden en minder inkomsten, zetten de budgetten van de overheid verder onder druk, waardoor er

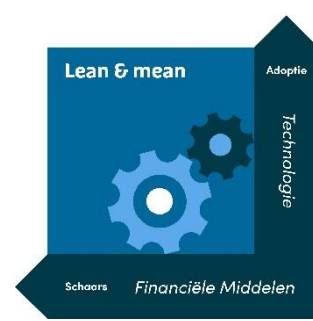
minder middelen beschikbaar zijn voor andere essentiële publieke diensten. Als gevolg van eerdere (financiële) crises en hoge uitgaven om deze te bestrijden heeft Nederland bovendien te maken met een gestegen staatsschuld. Dit beperkt de budgettaire ruimte en dwingt de overheid om kritisch te kijken naar haar uitgaven en efficiëntie.

Alle ogen op technologie

Intussen heeft het bedrijfsleven grote stappen gezet met het integreren van nieuwe technologie in dienstverlening. Burgers zijn gewend geraakt aan snelle, gepersonaliseerde en betrouwbare diensten en zijn bereid hiervoor te betalen met hun eigen data. Bijna iedereen maakt gebruik van applicaties waarmee ze automatisch cookies accepteren en ook het opgeven van extra informatie om kortingen of betere service te krijgen, is voor veel mensen de normaalste zaak van de wereld.



Lean & Mean



Efficiëntie staat voorop

Dit vertrouwen en deze hoge verwachtingen op het gebied van dienstverlening vertalen zich door naar de publieke sector. In tijden van schaarse mensen en middelen ziet de Nederlandse overheid het maximaal inzetten op digitalisering als enige mogelijkheid om aan de groeiende verwachtingen te kunnen voldoen. Gegevensuitwisseling tussen verschillende lagen en silo's binnen de overheid wordt maatschappelijk breed geaccepteerd, en het devies luidt om efficiëntie boven alles te stellen. Een incidentele schending van de privacy, zoals een datalek, wordt op de koop toe genomen. Dit leidt tot sterke hervormingen binnen de overheid, en de uitvoeringsorganisaties zijn daarop geen uitzondering.

De overheid krimpt

Samenwerkingsverbanden en takenpakketten worden uitvoerig onder de loep genomen en leiden tot radicale procesinnovatie binnen en tussen organisaties. De

hervormingen en steeds verdergaande automatisering, gecombineerd met de integratie van kunstmatige intelligentie (AI), maken dat burgers en ondernemers hun zaken met de overheid steeds sneller, makkelijker en 24/7 vanaf iedere locatie kunnen regelen, zonder daarbij door een mens geholpen te worden. Het aantal ambtenaren is daardoor in 2035 aanzienlijk lager dan tien jaar eerder, wat een belangrijke kostenbesparing vormt voor de overheid. Bovendien biedt het enige verlichting op de nog steeds zeer krappe arbeidsmarkt.

Geen mens te bekennen

Het gebrek aan menselijke interactie brengt echter ook problemen met zich mee. Zo wordt de digitale kloof steeds groter; mensen die niet kunnen of willen meekomen met de snelle digitalisering dreigen in toenemende mate buitengesloten te worden en krijgen steeds moeilijker toegang tot overheidsdiensten.



EVEN CONCREET

Hoe ziet dit scenario eruit voor ondernemers?

Als je in 2035 's ochtends je laptop opent, verschijnt er een notificatie in je inbox. Je logt in met je Europese Digitale ID op www.ondernemen.overheid.nl. Gisteren bekeek je in dit digitale portaal nog je belastingoverzichten, maar vandaag zie je een melding in het menu "Overheidssubsidies voor ondernemers". Je klikt erop en leest dat je in aanmerking komt voor een groene mobiliteitssubsidie.

Alle relevante informatie over jouw bedrijf—van het aantal medewerkers en type bedrijfsauto's tot de OV-abonnementen—is automatisch verzameld en geanalyseerd. Dankzij geavanceerde algoritmen en gegevensuitwisseling tussen verschillende overheidsinstanties is vastgesteld dat je recht hebt op deze subsidie. Je hoeft alleen maar op "Akkoord" te klikken en het subsidiebedrag wordt direct overgemaakt.

Deze naadloze interactie is mogelijk gemaakt door de Informatie Wet van 2030 en het Federatieve Datastelsel, waarop alle overheidsorganisaties zijn aangesloten. Houd er wel rekening mee dat er door bezuinigingen geen helpdesk meer is voor vragen over subsidies. Mocht je advies nodig hebben, dan zijn er privé bureaus die je tegen betaling kunnen helpen.

Lean & Mean

Burgers

In dit scenario kan de gedigitaliseerde *one-size-fits-all* benadering ertoe leiden dat groepen burgers buiten de boot vallen. Het gaat dan om burgers die behoefte hebben aan maatwerk, zoals mensen die niet digitaal vaardig en/of laaggeletterd zijn, maar ook nieuwkomers die de weg naar de juiste instanties nog niet kennen en kwetsbare mensen met multiproblematiek. Technologie kan een deel van deze burgers ook helpen met bijvoorbeeld audiodescriptie en vertalingen, maar de behoefte aan menselijke ondersteuning zal in specifieke gevallen altijd blijven bestaan.

Ondernemers

Ondernemers hebben in dit scenario te maken met de risico's van een stagnerende economie. Ze zullen zelf ook 'lean & mean' moeten zijn om te overleven, onder andere door meer technologie in te zetten. Mensen blijven immers schaars en relatief duurder dan technologie. Een aantal bedrijven zal vertrekken naar het buitenland. De meeste ondernemers zijn prima in staat om de (digitale) interactie met de overheid zelf te regelen of ondersteuning hierbij in te huren. Een kleine groep zal hier geen middelen voor hebben en daardoor niet mee kunnen komen, met alle gevolgen van dien.



Snelle Groeispiraal



Internationale samenwerking

De geopolitieke turbulentie die in de eerste helft van de jaren '20 de boventoon voerde is richting 2030 afgenomen en in 2035 bevindt de wereld zich in rustiger vaarwater. Mondiale samenwerking heeft hierdoor een hoogtepunt bereikt en Nederland profiteert daar optimaal van. De kritiek op het Nederlandse vestigingsklimaat, die tien jaar eerder nog klonk, is al lang verstomd. Nederlandse bedrijven hebben zich geprofileerd als koploper op het gebied van innovatieve technologie en burgers doen daar volop aan mee. Sectoren rondom groene energie, biotechnologie en hightech industrie zijn *booming*, en bedrijven en werknemers van over de hele wereld vestigen zich in Nederland. Innovaties door AI, het *Internet of Things* en blockchain hebben bovendien nieuwe markten gecreëerd en bestaande markten getransformeerd. Deze technologiegedreven productiviteitsprong in combinatie met een snel groeiende populatie maakt dat het Nederlandse BBP in 2035 sterk gestegen is, en de daarmee samenhangende hoge belastinginkomsten zorgen voor een goedgespekte overheidskas.

Groei leidt tot meer groei

De economische groei heeft sinds het einde van de jaren '20 een groeispiraal in gang gezet. Naarmate het arbeidstekort toenam en de werkloosheid daalde, namen steeds meer werkgevers voor het vervullen van vacatures, naast de maximale inzet van technologie, hun toevlucht tot het aantrekken van arbeids- en kennismigranten. Deze bevolkingsgroei vereiste extra woningen en voorzieningen en leidde tot een toenemende energiebehoefte en tot meer druk op de leefomgeving. Nederland dijde zo op allerlei manieren uit en ook in 2035 is dit proces nog steeds gaande. Een gevolg hiervan is dat men op verschillende domeinen achter de feiten aanloopt en moeite heeft om aan de groeiende vraag te voldoen. Dit is met name zichtbaar in het fysieke domein, waar de woningnood nog altijd historisch hoog is en de vervangingsopgave van wegen en andere infrastructuur fors achterloopt op de planning



Snelle Groeispiraal



Iedereen een eigen technologie

Binnen de maatschappij heerst de zogenaamde *'pull of the future'*-gedachte. Burgers en ondernemers kijken vooral naar de kansen van technologie en innovaties, zeker wanneer (een deel van) de beloften worden waargemaakt en ze de voordelen voor zichzelf zien toenemen. Ook de overheid zet grootschalig in op het benutten van technologische mogelijkheden; er worden forse budgetten vrijgemaakt voor alle lagen en organisaties binnen de publieke sector om te experimenteren en technologie te integreren. Hierbij is echter beperkt sprake van centrale coördinatie en uniformering. Doordat er meer dan genoeg geld beschikbaar is, is de noodzaak voor efficiënte centrale sturing laag, en ontstaan er steeds grotere verschillen tussen de overheidsorganisaties. In de ene gemeente kunnen mensen hierdoor een heel andere dienstverlening ervaren dan in de andere, en ook bij uitvoeringsorganisaties lopen de werkwijzen en de manier waarop er contact is met burgers en ondernemers sterk uiteen.

Torenhoge verwachtingen

Dankzij de economische voorspoed en de zichtbare effecten van de technologische vooruitgang, zijn de verwachtingen van de samenleving ten aanzien van de publieke dienstverlening in 2035 torenhoog. Mensen verwachten hun zaken met de overheid *realtime* zelf te kunnen regelen, maar willen tegelijkertijd als het nodig is bij een 'mens' terecht kunnen voor persoonlijke dienstverlening op maat, afgestemd op hun individuele behoeften en voorkeuren. De groeiende vraag naar dienstverlening en de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt maken dat de overheid moeite heeft om aan deze almaar stijgende verwachtingen te voldoen.



EVEN CONCREET

Hoe ziet dit scenario eruit als je ruimte nodig hebt?

*Je bent 32 en woont in 2035 nog steeds bij je ouders omdat je al 12 jaar geen woning kunt vinden. Eindelijk lijkt er met een nieuwe digitale **woningportal** een uitkomst te zijn. Deze slimme AI-matchingtool gebruikt allerlei informatie – van je inkomen tot je opleiding en van je sociale netwerk tot je reismogelijkheden – om een woonplek voor je te vinden. Met behulp van subsidies word je vervolgens aangemoedigd om naar deze optimale locatie te verhuizen.*

Voor ondernemers die bedrijfsruimte zoeken, werkt het systeem vergelijkbaar. Zodra je bij de KVK een bedrijf start, wordt de bedrijfsportal ingeschakeld. Aan de hand van de specificaties van je bedrijf kijkt het AI-systeem welke ruimte voor jou het meest geschikt is. Heb je bijvoorbeeld waterstof nodig voor je bedrijfsvoering, dan word je, wederom met subsidies, gestimuleerd om je in de buurt van een smart energy hub met elektrolyser te vestigen. Kunnen veel van je werknemers digitaal werken, dan word je aangespoord om naar een van de laatste dunbevolkte delen van Nederland te gaan.

Snelle Groeispiraal

Burgers

De meeste burgers moeten nog langer wachten op een woning en op andere overbelaste voorzieningen zoals onderwijs en zorg. Dat kan overigens per gemeente sterk verschillen. Ook de kwaliteit van de leefomgeving gaat verder achteruit; natuur maakt plaats voor gebouwde omgeving en de voortdurende uitvoering van achterstallig onderhoud aan de infrastructuur en openbare ruimte leidt tot veel ongemak. Door de digitalisering en inzet van technologie wordt er proactief en op maat gecommuniceerd en worden veel diensten en regelingen ‘automatisch’ aangeboden en toegekend zonder dat de burger er zelf achteraan hoeft. Niettemin lopen de wachttijden voor de dienstverlening waar mensen voor nodig zijn flink op. De vele migranten die op de overspannen arbeidsmarkt afkomen, springen op deze schaarste in, maar creëren op hun beurt ook weer meer vraag naar voorzieningen en overheidsdienstverlening.

Ondernemers

Ondernemers zien veel zakelijke kansen en willen snel kunnen handelen om deze te grijpen. Via arbeidsmigratie en met veel inzet van AI en andere technologieën proberen ze de krapte op de arbeidsmarkt op te vangen. Ook moeten ze naast hun drukke werkzaamheden de energietransitie vormgeven en voldoen aan de klimaatdoelstellingen. Ze hebben behoefte aan proactieve dienstverlening; op maat gemaakte digitale informatie over regels, regelingen, rechten en plichten en zoveel mogelijk vooraf ingevulde gegevens op aanvraagformulieren en aangiftes. Doordat de overheid de snelle groei en de extra druk op de voorzieningen niet kan bijbenen, ervaart de ondernemer echter dat beleid en wet- en regelgeving steeds achterlopen op de praktijksituatie.





Focus op de kern



Ieder land voor zich

Waar globalisering aan het begin van het millennium nog hoogtij vierde, zijn landen in 2035 onder invloed van geopolitieke conflicten en polarisatie in toenemende mate op zichzelf gericht geraakt. Beslissingen over technologie, die eerst veelal op Europees niveau werden genomen, liggen nu direct bij de Nederlandse overheid en in 2035 is de aversie in de maatschappij tegen technologische vernieuwing groter dan ooit. Van AI tot drones en van chatbots tot blockchain, de vergrijsde samenleving ziet vooral de risico's, zeker na jaren vol datalekken, cyberaanvallen op overheidssystemen en stelselmatige discriminatie van groepen burgers door fouten in algoritmes.

Weinig ruimte voor technologie

De Nederlandse wet- en regelgeving omtrent het gebruik van technologie is sinds het einde van de jaren '20 dan ook strenger dan ooit. Zo zorgen nieuwe privacyregels voor striktere beperkingen op het verzamelen van noodzakelijke

data en gelden voor het gebruik van AI en algoritmen verplichte, almaar arbeidsintensievere impactbeoordelingen. Daarnaast is geautomatiseerde besluitvorming alleen toegestaan in zeer specifieke, vooraf goedgekeurde gevallen en zijn bedrijven en organisaties verplicht uitgebreide beveiligingsstandaarden en -protocollen na te leven. Mede door het restrictieve data- en technologiebeleid is het Nederlandse vestigings- en investeringsklimaat sterk verslechterd. Samen met de verminderde internationale verbondenheid leidt dit tot een stagnatie van de economie en vanaf 2032 is er zelfs sprake van krimp. Deze houding ten aanzien van technologie komt voort uit een zogenaamde '*weight of the past*'-gedachte. De meeste mensen hebben schandalen zoals de Toeslagenaffaire, maar ook grootschalige privacyschendingen en dienstenuitval door cyberaanvallen, nog vers in het geheugen.



Focus op de kern



Minder overheid, meer maatschappij

De bereidheid om data te delen is daarom in het algemeen, maar zeker ook met de overheid, erg laag. Met minder beschikbare middelen en minimaal gebruik van technologie moet de overheid noodgedwongen inzetten op reductie van complexiteit en van het aantal taken. Regelingen worden ‘ontstapeld’ en drastisch vereenvoudigd en versoberd, en het takenpakket wordt ingeperkt. De participatiesamenleving uit de jaren '10 wordt nieuw leven ingeblazen en voor het oplossen van veel (sociale) problemen zijn burgers op zichzelf en hun gemeenschap aangewezen. De overheid legt de focus op haar kerntaken en voor de rest is de maatschappij aangewezen op zelforganisatie en lokale oplossingen.

Vereenvoudiging heeft kansen en uitdagingen

Met deze vereenvoudigde overheid gaan mensen er niet direct op vooruit, maar het risico op nieuwe misstanden door het falen van technologie of overheid is ermee

geminimaliseerd. Bovendien is er sprake van een ‘paradox van lage verwachtingen’: mensen betalen minder belastingen en hebben mede daardoor minder hoge verwachtingen van wat de publieke dienstverlening voor hen kan betekenen. Dit maakt dat, zolang deze lagere verwachtingen worden waargemaakt, de onvrede binnen een groot deel van de samenleving over de publieke sector afneemt. Tegelijkertijd nemen, door het verdwijnen van specifieke regelingen, de problemen bij de meest kwetsbaren in de samenleving toe.

Een kleinere overheid, gecombineerd met vertrekkende bedrijven, maakt de krapte op de arbeidsmarkt een probleem van het verleden. Veel mensen zijn tegen 2035 omgeschoold; met name de zorg en het onderwijs profiteren van een instroom van nieuwe werknemers, waardoor de druk op deze sectoren lager is dan tien jaar eerder.



EVEN CONCREET

Hoe ziet dit scenario eruit als je niet rond kunt komen?

*Het is eind april 2035 en je weet niet hoe je de laatste week van de maand rond moet komen. Waar je vroeger nog huur-, zorg- en kinderopvangtoeslag kreeg, is dat nu allemaal verdwenen. Via je belastingaangifte krijg je op basis van je inkomen wel iets gecompenseerd, maar het is lang niet genoeg om de eindjes aan elkaar te knopen. Je belt de gemeente voor hulp, waar ze niet meer kunnen doen dan je doorverwijzen naar het **Bureau Schrijvende Gevallen**.*

Bij het bureau luisteren ze naar je verhaal, maar ook hun mogelijkheden zijn beperkt. Ze kunnen je slechts een kleine, tijdelijke bijdrage aanbieden en verwijzen je vervolgens door naar een maatschappelijke instelling in de buurt. Uitgeput van de lange zoektocht bel je als laatste redmiddel je ouders. Gelukkig kunnen zij deze week je boodschappen betalen. Maar wat als dat volgende maand niet zo is?

Focus op de kern

Burgers

In dit scenario levert de overheid slechts de basisvoorzieningen en komen er meer verantwoordelijkheden bij de burger zelf te liggen; er wordt een flink beroep op zelfredzaamheid gedaan. Er komt ook veel op de schouders van 'de gemeenschap' en vrijwilligers terecht. Mensen met een taalachterstand, een beperkt sociaal netwerk of multiproblematiek krijgen het lastig; hun kwaliteit van leven komt onder druk te staan en de kloof met mensen die zelfredzaam zijn groeit. Ook de grote groep ouderen krijgt hiermee te maken; zij worden afhankelijker van informele (mantel)zorg. Burgers die over voldoende middelen en/of sociale contacten beschikken, kunnen de diensten die de overheid niet levert immers zelf betalen of informeel in hun netwerk regelen. Zij profiteren van eenvoudigere regelgeving en minder overheidsinmenging.

Ondernemers

Regelgeving wordt in dit scenario weliswaar eenvoudiger, wat de bureaucratie vermindert, maar het vestigingsklimaat verslechtert alsnog flink. Voor MKB-bedrijven die in het ecosysteem rondom multinationals opereren, is dat slecht nieuws. Daarnaast neemt het aantal arbeidsmigranten fors af, waardoor bepaalde sectoren nog moeilijker werknemers kunnen vinden. Bovendien is er nog steeds een structureel tekort aan voorzieningen, zoals woningen, onderwijs en zorg, waardoor ondernemers in sectoren met krapte zoals zorg, ICT en techniek zelf deze kostbare voorzieningen moeten kunnen bieden om aantrekkelijk te blijven als werkgever. Een flink aantal zzp'ers zal in dit scenario heroverwegen om weer 'veilig' in loondienst te gaan.





Menselijk op maat

Europa beweegt weg van Big Tech

In 2035 is de Europese houding ten aanzien van Big Tech zeer streng. Dit maakt dat de veelal Amerikaanse en Chinese bedrijven met hun technologische innovaties niet langer in Europa investeren en de EU steeds meer achter komt te lopen in de wereldorde. Hoewel de interne Europese samenwerking sterk is, komen gezamenlijke techprojecten slechts beperkt van de grond. De Nederlandse economie plukt de vruchten van een verbonden Europa, maar voelt ook de negatieve effecten van een zwakkere mondiale positie, waardoor de economische groei beperkt blijft. De publieke dienstverlening merkt echter weinig van de financieel lastigere periodes, want de Nederlandse overheid besluit om, net als in coronatijd, ook in crisisjaren volop financiële middelen beschikbaar te stellen.

Krappe arbeidsmarkt is een bottleneck

Om de arbeidskrapte van het midden van de jaren '20 te bestrijden, heeft de overheid destijds doortastende maatregelen genomen om de arbeidsparticipatie te maximaliseren. Verschillende beleidsmaatregelen en ondersteunende systemen hebben het voor mensen aantrekkelijker en lonender gemaakt om te werken. Zo wordt fulltime kinderopvang volledig gefinancierd, worden bedrijven gestimuleerd om stagairs een minimumloon te bieden en zijn er uitgebreide mogelijkheden om betaald bij- en om te scholen. Ook wordt de komst van kennis- en arbeidsmigranten voor specifieke sectoren gestimuleerd. Deze maatregelen zijn grotendeels effectief, maar kosten wel veel belastinggeld.





Menselijk op maat



Hoge arbeidsparticipatie, lage productiviteit

De arbeidsparticipatie, zowel in uren als in aantallen, is daarmee historisch hoog. Talenten in de beroepsbevolking worden breed benut en ook na de pensioengerechtigde leeftijd is het eerder regel dan uitzondering dat mensen blijven doorwerken, zij het in aangepaste of parttime functies. Dat is ook hard nodig, want de arbeidsproductiviteit is in tien jaar niet veel toegenomen. De belangrijkste reden hiervoor is de moeizame relatie met technologie, zowel in Europa als in Nederland. Een deel van de samenleving staat sceptisch tegenover technologische toepassingen; in de almaar vergrijzende samenleving wordt nostalgisch naar het verleden gekeken en innovaties die de leraar voor de klas of de kassière in de winkel moeten vervangen, kunnen rekenen op veel verzet. Het belang van menselijke interactie en vakmanschap staat centraal, waardoor er bewuste keuzes worden gemaakt om technologie slechts selectief en ondersteunend in te zetten. Daarnaast werkt ook de inrichting van verschillende organisaties en sectoren een bepaalde mate van weerstand

tegen technologie in de hand. Zo wordt gegevensuitwisseling bemoeilijkt door niet op elkaar afgestemde systemen en ongestructureerde data, worden zonnepanelen niet zodanig ontwikkeld dat ze met een drone geplaatst kunnen worden en blijkt de wasrobot in de zorg geen alternatief voor handen aan het bed.

Hoge verwachtingen zorgen voor onvrede

Ondanks het hoge aantal werkenden in Nederland zorgt de lage productiviteitsgroei nog altijd voor arbeidstekorten, met name in de dienstensectoren. Het merendeel van de samenleving wil echter waar krijgen voor het vele belastinggeld dat zij betalen en stelt hoge eisen aan de overheid en haar dienstverlening. Vrijwel alle lagen van de overheid, van Europees tot lokaal en van beleid tot uitvoering, hebben moeite om deze hoge verwachtingen waar te maken, terwijl ze zelf steeds meer van burgers en bedrijven vragen. Dit wakkert de onvrede in de samenleving aan en zorgt voor een continu kritische houding jegens de publieke sector.



EVEN CONCREET

Hoe ziet dit scenario eruit als je een burn-out hebt?

*Na maanden van overbelasting op het werk, omdat er te weinig collega's beschikbaar zijn, ben je ziek thuis beland en besluit je hulp te zoeken. Je belt de **Maatwerk Hotline** van de gemeente, maar wordt begroet door een bandje: "Er zijn momenteel geen Maatjes beschikbaar. Probeer het later opnieuw." Een dag later probeer je het nog eens, maar weer word je begroet door hetzelfde blikken geluid. Drie weken later krijg je uiteindelijk iemand aan de lijn. Je wordt gekoppeld aan een **Maatwerk Maatje**, een medewerker die met jou je situatie doorneemt en samen een plan maakt.*

Tijdens jullie gesprek bespreek je dat je moeite hebt om werk en privé in balans te houden. Het Maatje stelt een aantal opties voor, zoals hulp van een gesubsidieerde levenscoach, een tijdelijke aanvulling op je inkomen tot 95 procent en huishoudelijke hulp. Dit klinkt goed, maar wanneer je de extra kinderopvangdagen aanvraagt, hoor je dat er door personeelstekorten voorlopig geen plek is. Ook de huishoudelijke hulp kan vanwege een lange wachtlijst pas over twee maanden starten.

Menselijk op maat

Burgers

De overheid probeert in dit scenario om burgers zoveel mogelijk persoonlijk en op maat te bedienen. Dit betekent dat mensen directer contact hebben met overheidsmedewerkers en dat de dienstverlening dichterbij de burger wordt georganiseerd. Door het tekort aan mensen ontstaan er echter lange wachttijden en daarmee wordt de afhankelijkheid van informele netwerken groter. Doordat er wachtlijsten ontstaan, kunnen problemen bovendien verergeren. Dat speelt bijvoorbeeld bij ouderen, die behoefte aan diensten voor zorg en welzijn hebben. Daarnaast maakt het streven naar maatwerk dat het aantal regelingen en dus de complexiteit verder toeneemt. Mensen die (nog) niet makkelijk hun weg vinden in het publieke systeem, zoals nieuwkomers, worden daar de dupe van.

Ondernemers

In dit scenario krijgen ondernemers net als de overheid zelf te maken met aanhoudende tekorten op de arbeidsmarkt. Dat dwingt hen om creatief te zijn in werving en meer verantwoordelijkheid te nemen voor de duurzame inzetbaarheid van de al aanwezige medewerkers. De complexiteit en diversiteit van wet- en regelgeving zijn een groot probleem voor ondernemers. Technologie mag alleen onder strikte voorwaarden worden toegepast; bedrijven die met data werken moeten strenge regels naleven om privacy te kunnen waarborgen.



Bijlage: Scenariotabel

	Lean & mean	Snelle groeispiraal	Focus op de kern	Menselijk op maat
KERNONZEKERHEDEN	Adoptie van technologie & schaarse financiële middelen	Adoptie van technologie & ruime financiële middelen	Weerstand tegen technologie & schaarse financiële middelen	Weerstand tegen technologie & ruime financiële middelen
Internationale context	Geopolitieke instabiliteit, handelsoorlogen en mondiale financiële crises	Wereldwijde hoge economische groei, sterkere globalisering	Wereld buiten EU innoveert door, EU-landen meer op zichzelf gericht	Wereld buiten EU innoveert door, EU blijft als geheel samenwerken
Economische ontwikkeling NL	Economische stagnatie	Hoge economische groei (>2% p.j.)	Economische krimp	Stabiele economische groei (<1% p.j.)
BBP in 2035 (2023 = 1068 mld.)	1130	1400	1000	1100
Collectieve lastendruk in 2035 (2023 = 38,6%)	Hoger	Stabiel	Stabiel	Hoger
Inwoners NL (2023 = 17,8 mln.)	18 mln.	20 mln.	<18 mln.	19 mln.
Migratie	Lager	Fors hoger	Lager	Hoger
Rolverdeling maatschappelijke opgaven	Digitale diensten door overheid, overige door maatschappij/bedrijven	Liggen vooral bij de overheid, uitbesteding aan markt	Verschuiving van taken naar het maatschappelijk midden en de private sector	Taken blijven hetzelfde, vertraging door tekort aan personeel
Achterstand maatschappelijke opgaven in fysiek en sociaal domein	Inhaalslag door digitalisering, maar niet bij fysieke werkzaamheden	Inhaalslag, maar blijft steeds achter bij verder groeiende opgaven	Neemt verder toe door focus op de kern	Neemt verder toe door arbeidskrapte
Schaal/stijl van bestuur	Geopolitieke onrust, EU meer bevoegdheden, top down	Rijk en gemeenten faciliteren burgers en bedrijven	Centraal bestuur, strenge regulering	Decentraal, dicht bij burger, gemeenten meer bevoegdheden

	Lean & mean	Snelle groeispiraal	Focus op de kern	Menselijk op maat
KERNONZEKERHEDEN	Adoptie van technologie & schaarse financiële middelen	Adoptie van technologie & ruime financiële middelen	Weerstand tegen technologie & schaarse financiële middelen	Weerstand tegen technologie & ruime financiële middelen
Arbeidstekorten publieke sector	Door digitalisering en bezuinigingen minder mensen nodig, tekorten dalen	Forse tekorten in IT-functies, bouw, infra, zorg, onderwijs	Door taakstelling minder mensen nodig	Sectorbreed meer mensen nodig
Verhouding publiek-privaat	Noodgedwongen intensieve PPS	Minder regulering door 'zelfreinigend vermogen' in sectoren	Strengere regulering big tech	Strengere regulering big tech
Rol (generatieve) AI	Noodgedwongen toepassing in alle processen	Doordachte gefaseerde toepassing	Zeer beperkt, onder strenge voorwaarden	Alleen waar het bewezen foutloos kan
Gegevensdeling	Opgelegd, incidenten horen erbij	Zorgvuldig en 'compliance by design'	Zeer moeizaam en bureaucratisch	Mondjesmaat onder strikte voorwaarden
Privacy	Staat onder hoge druk	Gewaarborgd, weinig incidenten, veel vertrouwen	Staat onder druk, af en toe incidenten	Krijgt hoogste prioriteit
Cyberveiligheid	Veiligheid is op orde, maar weinig budget	Steeds beter door samenwerking	Is geen geld voor en heeft geen prioriteit	Door minimale tech-inzet minder risico
Complexiteit	Reductie, one size fits all	Reductie door slimme tech	Sterke vereenvoudiging	Blijft
Serviceverwachting	Goedkoop en snel	Snel en op maat	Goedkoop en simpel	Menselijk en op maat
Polarisatie	Tussen grote massa en de groep die digitaal niet mee wil/kan komen	Neemt af door proactieve diensten/maatwerk	Tweedeling zelfredzamen en kwetsbaren	Kritische burgers, falende overheid
Vertrouwen burger in overheid	Grote massa heeft vertrouwen, kwetsbare groep haakt af	Hoge verwachtingen worden niet snel genoeg waargemaakt	Lage verwachtingen worden waargemaakt, vertrouwen herstelt daarna	Hoge verwachtingen, onvrede over traagheid en inefficiëntie
Bestaanszekerheid	Digitaal minder vaardigen lopen regelingen mis	Menselijk vangnet voor meest kwetsbaren	Minder regelingen, aangewezen op eigen netwerk	Genoeg regelingen, maar lange wachttijden



Staat van de Uitvoering

Colofon

Scenario's Publieke Dienstverlening 2035

Werkdocument, december 2024

In opdracht van: Staat van de Uitvoering

Uitgevoerd door: De Ruijter Strategie

Meer informatie: siwert.groot@ictu.nl

1. Trendverkenning
2. **Scenario's Publieke Dienstverlening 2035**
3. Het perspectief omgedraaid
4. Ontwikkelrichtingen voor 2035