

## **‘Denemarken en Zweden: nieuwe kansen voor verbetering van digitalisering en dienstverlening: discussienotitie, reacties zijn welkom.**

Van 17 tot en met 20 april is de Vereniging Directeuren Publieksdiensten op studiereis geweest naar Denemarken en Zweden. De Denen hebben het goed voor elkaar: 92% van de burgers is tevreden over de digitale overheid. Hoe doen ze dat toch die Denen? En wat kunnen we er van leren?

### **De Denen doen het prima ...**

Net terug uit Denemarken is het de vraag, waar te beginnen met een nationale strategie voor digitalisering en dienstverlening in Nederland. Denemarken en Nederland lijken heel veel op elkaar. Beide landen zijn rijk en hebben ontzettend veel kwaliteit, kennis en kunde in huis om digitalisering en dienstverlening vorm te geven. Er is veel energie, tijd en geld beschikbaar. In vergelijking met Nederland hebben de Denen het alleen wat slimmer georganiseerd en ze zijn daardoor verder met digitalisering.

### **... op basis van een stevige regie.**

De aanpak in Denemarken is te kenschetsen als 'mandatory' (verplichtend): ook Deense gemeenten werken liever van onderop, maar constateren nu dat ze verder zijn dan ooit en dat ze klaar zijn voor de toekomst. Natuurlijk is de aanpak niet een op een te vertalen naar de Nederland situatie; het is de kunst om de inzichten uit Denemarken naar ons land te vertalen en deze te koppelen aan ontwikkelingen die nu gaande zijn: de maatschappelijke opgaven uit het interbestuurlijke programma (IBP) dat onlangs door overheden is vastgesteld, het programma 'Samen organiseren' en het concept 'Common ground', de designaanpak via serviceformules en klantreizen zijn allemaal ingrediënten voor een nieuwe overheid.

### **Interbestuurlijk programma vraagt om robuuste digitale infrastructuur..**

Het IBP dat onlangs is afgesloten bevat tien prioriteiten met maatschappelijke opgaven. Het is de bedoeling dat overheden daaraan eendrachtig, constructief en met een positieve instelling aan werken, samen met burgers, bedrijven en kennisinstellingen.

De digitalisering van de overheid wordt in de paragraaf 8 “Goed openbaar bestuur in een veranderende samenleving’ genoemd als kansrijke ontwikkeling. Digitalisering gaat ons helpen om alle problemen op te lossen en de kwaliteit van leven fundamenteel te verbeteren. Verbinding van de verbetering van digitalisering en dienstverlening met het interbestuurlijk plan en het oplossen van maatschappelijke opgaven, kan zorgen voor een breed bestuurlijk draagvlak voor de beweging die we maken. Is het mogelijk om een vitale coalitie te maken?

Het is van belang om planmatig en programmatisch te werken aan de digitale mogelijkheden die het oplossen van maatschappelijke opgaven dichterbij brengt. Daarvoor is een robuuste digitale infrastructuur nodig die snel en flexibel werken mogelijk maakt. De Denen zijn ons daarin voorgegaan.

### **Werken als één overheid maakt overheid veel toegankelijker.**

De overheid bestaat niet, althans niet voor bestuurders en ambtenaren. Wel voor burgers en bedrijven. Ze worden in de dienstverlening niet zelden geconfronteerd met versnippering, versplintering en verbrokkeling. Hoe lang werken we al niet aan het oplossen en stroomlijnen van de dienstverlening rondom 'life events'. En nog steeds is dat niet goed geregeld.

Op basis van publicaties van de WRR en de Nationale Ombudsman kan geconcludeerd worden, dat zeker 2,5 miljoen mensen in dit land moeite hebben om de digitalisering bij te benen. In Denemarken is het primaat van digitaal werken in de wet vastgelegd. Niet alleen voor de overheden, maar ook voor burgers en bedrijven. Hoewel het spannend was, omdat ook Denen digitalisering niet in de genen hadden, is het daar toch gelukt. Digitaliseren kun je kennelijk leren.

In Denemarken zijn er evenwel twee groepen die moeite hebben met digitalisering: 4% van de alleroudsten, maar opvallend genoeg ook 17% van de allerjongsten heeft moeite met digitalisering. Voor die groep van jonge 'digital natives' is digitalisering meestal geen probleem, maar is het meer de complexiteit van de overheid. Er zijn grofweg twee manieren om daar iets aan te doen: leg de overheid uit aan de jongeren of minder voor de hand liggend, maar veel beter: laat jongeren nadenken over verbetering, versimpeling van de digitale overheid. Werken als een overheid staat al lang in allerlei missies en visies: dus het principe is niet omstreden. Het gaat er om wat je er in de praktijk van terecht brengt. Jongeren kunnen daarbij helpen.

### **Visie, draagvlak, regie en samenwerking als basis voor succes.**

De Denen zijn vanaf 2001 bezig en hebben een programma ontworpen dat strak gestuurd en ingevoerd is: er gaat geen energie verloren aan discussies over geld. Het Rijk en de gemeenten betalen elk 40% en de regio's 20% van de € 300,- miljoen die jaarlijks nodig is.. Het woord 'verplichtend' was leidend in de gesprekken die we gevoerd hebben met het 'Agency for Digitisation'. Het Agentschap maakt deel uit van het ministerie van Financiën en heeft via een strak en ook faciliterend programma regie gevoerd op de ontwikkelingen. Het is te gemakkelijk om op voorhand aan te geven, dat zoiets in Nederland niet gaat werken. De strijd tegen het water, de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog, het Deltaplan zijn toch ook tot een succes geworden doordat we gezegd hebben: 'we gaan het samen doen'..

Dan moet toch ook mogelijk zijn om een Deltaplan voor de digitalisering op te stellen en dat samen uit te voeren? Collectief, met breed bestuurlijk draagvlak. Met gebruikmaking van alle creativiteit en innovatiekracht die bij individuen aanwezig is. Maar dan moeten we nu wel in actie komen. Elke grote mars begint met een eerste stap.

### **‘Leading change’: ontwikkelsnelheid moet snel omhoog.**

Tijdens onze reis naar Denemarken hebben we ook kennis kunnen nemen van de theorieën van Kotter onder het motto 'Leading change'. Uit internationale vergelijking blijkt, dat Nederland de vergelijking met andere landen nog steeds goed kan doorstaan. Maar er blijkt ook uit dat onze ontwikkelingsnelheid beperkt is. De Denen doen dat beter, maar reiken in ontwikkelsnelheid ook niet veel verder dan de middenmoot en zullen de snelheid dus ook moeten verhogen. China en Maleisië zijn de landen waar de ontwikkeling het snelst gaat. En je hoeft niet veel fantasie nodig om te bedenken, dat het beeld zomaar zou kunnen kantelen. De traagst ontwikkelende landen bungelen dan onderaan de lijst. De snelst ontwikkelende landen van vandaag, zijn de toppers van morgen.

### **De Denen zijn er klaar voor, nu wij nog.**

De Denen hebben niet gewacht op de ontwikkelingen en geven te kennen, dat ze baas willen blijven in eigen land. Willen wij dat ook? Of gaan we door op de ingeslagen weg? Laten we ons bepalen door de grote technologiebedrijven? Door de technologische ontwikkeling is de noodzaak om te versnellen voluit aanwezig. Je kunt het ook positief benaderen: door de technologische ontwikkeling ontstaan nieuwe kansen om maatschappelijke opgaven te tackelen. Gaan we die uitdaging aan? ‘Leading change’ vraagt om digitaal leiderschap, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Bestuurlijk en ambtelijk draagvlak op topniveau, een stevige regie en een goed samenspel tussen het Rijk, de Deense VNG, KL, de koepels en de gemeenten vormen de basis van het Deense succes.

### **Creëer een wenkend toekomstperspectief.**

Alles is al gedaan en we hebben al heel veel. In het pamflet Dienstverlening 2025 staat het perspectief globaal geschetst. We bewegen ons in de richting van een netwerksamenleving, zo we het al niet zijn. Burgers en bedrijven willen regie op eigen gegevens. En zo nog wat van die noties. Ook is een pleidooi opgenomen om te denken van 'B naar A': doordenk waar we naar toe gaan en zet stappen in de richting van een wenkend toekomstperspectief. In Denemarken hebben ze dat prima gedaan. Vanaf 2001 is planmatig, programmatisch en consistent gewerkt aan de digitale overheid.

In Nederland is er ook een brede coalitie, die de visie 'Overheidsbrede dienstverlening 2020' heeft onderschreven. Nu moeten we gewoon samen aan de slag. Minder verbrokkeld dan tot nu toe en zeker zo vastberaden. 'Van organisatie naar organiseren'. We moeten het nu gewoon doen.

### **Gemeenten aan de slag met 'Samen organiseren' en 'Common Ground'.**

Op gemeentelijk niveau is een start gemaakt. We zijn er nog lang niet, maar 'Samen organiseren' is een eerste stap. Binnen de VNG zijn het college voor dienstverleningszaken, en de netwerken van de koepels drijvende krachten. We willen een Common Ground waardoor we veel meer grip krijgen op de ontwikkelingen en de markt. Ook wat dat betreft kunnen we veel van Denemarken leren.

In Denemarken zorgt de plaatselijke KL voor de hoofdlijnen en KOMBIT voor de strategie, de inkoop en het voorkomen van marktimperfectie. Gemeenten hebben in 2008 een bedrag van 160 miljoen bij elkaar gelegd en dat werkt als een 'revolving fund'. Het zou interessant zijn om nader te bekijken, hoeveel er inmiddels door gemeenten bespaard is op IT. Met VNG en VNG Realisatie hebben we twee spelers die samen met gemeenten een nieuw wereld kunnen scheppen. Een wereld waarin we steeds beter in staat zijn om ontwikkelingen op het vlak van digitalisering en dienstverlening te beheersen en de ontwikkelingen te versnellen.

### **Perfekte dienstverlening rust op digitale identiteit, digitale postbus en digitale entree.**

Perfekte dienstverlening begint bij de klant, de burger, de gebruiker: van buiten naar binnen. In Denemarken nemen ze de burger serieus: de burger is daar de alfa en de omega van de dienstverlening. In de wet is vastgelegd dat digitale dienstverlening via selfservice de norm is. De overheden hebben de verplichting om het zo te regelen en de burgers weten dat ze zelf ook in actie moeten komen.

Zij hebben allemaal een **digitale postbus** en een **digitale identiteit**. Die digitale identiteit is trouwens ingevoerd en tot stand gekomen door een slimme alliantie tussen banken en overheid. Zou zoiets ook in Nederland kunnen? De digitale postbus is tweezijdig: je kunt niet alleen informatie kunt ontvangen, maar een ook een reactie kunt geven. Alle digitale middelen worden ontwikkeld op basis van 24 ontwerpprincipes die de communicatie 'user friendly' maken: een goed toegankelijke, gebruiksvriendelijke digitale infrastructuur is het halve werk.

Interessant is de **digitale entree**: als je de overheid nodig hebt, ga je naar 'borger.dk', een soort 'burgerpoort'. Als je op 'borger.dk' zit en je klikt op 'Vertalen' zie je mogelijkheden voor Nederland: kunnen we op korte termijn een poging wagen om zoiets in Nederland op te zetten? Burger.nl? Of als die bezet is 'Mijnoverheid.nl'? Kunnen we de huidige beperkte digitale postbus van Mijnoverheid door ontwikkelen naar een alomvattende digitale entree?

### **Digitale 'selfservice' als norm.**

Komt een burger er dan nog niet uit, dan kunnen gemeenten als meest nabije overheid daarbij assisteren. Uitgangspunt is niet alleen om de burger de weg te wijzen in de digitale wereld, maar ook: om het zo te doen dat hij of zij het de volgende keer zelfstandig kan. Dat medewerkers die de burgers begeleiden, zelf digitaal vaardig moeten zijn, staat als een paal boven water.

Bij de gemeente Kopenhagen zijn ze het gesprek met de medewerkers met open vizier ingegaan. Digitalisering komt er onvermijdelijk aan: wat betekent dat voor jou en kan dat jou ook nieuw perspectief geven? Deze open benadering heeft goed gewerkt.

### **Deskundigheid en speelruimte zijn aandachtspunten.**

Dat de gemeentelijke medewerkers ook inhoudelijk de weg moeten weten, is een punt van aandacht. Tijdens een bijeenkomst in de gemeente Glostrup kregen we van onze zustervereniging te horen, dat de digitalisering er soms ook toe leidt, dat medewerkers niet altijd meer op de hoogte zijn van de finesses van alle werkvelden.

Een ander aandachtspunt is de mogelijkheid om op basis van een integrale benadering af te wijken van 'het systeem', zodat maatwerk geleverd kan worden aan de burger. Wat doe je als 'the system says 'no'? Hoe zorg je er dan toch voor, dat je kunt doen, wat er gedaan moet worden?

Met deze twee zaken in het achterhoofd, moeten we het huidige systeem veel beter neerzetten dan nu. In Denemarken is een infrastructuur gebouwd rondom klantreizen en serviceformules. Deze worden op een laagdrempelige wijze aangeboden aan de gemeenten: ze kunnen het basismateriaal direct downloaden en kunnen ermee aan de slag. Dat sluit aardig aan bij de mogelijkheden die het Kenniscentrum Dienstverlening in Nederland heeft.

### **Op weg naar een fundamentele verbetering van digitalisering en dienstverlening.**

'Ach', zei een oude rot in het vak, 'tien jaar geleden zijn we ook naar Denemarken. Ook toen waren we enthousiast, maar kijk wat er van gekomen is'. We zijn nu tien jaar verder en de Nederlandse delegatie was zwaar onder de indruk van de Deense aanpak. Denemarken als het nieuwe Estland: een bron van inspiratie. In Nederland hebben we in de afgelopen jaren de basis op orde gebracht, maar er valt nog veel te verbeteren. Dat vraagt bestuurlijk en ambtelijk leiderschap. Dat vraagt ruimte om te ontwikkelen. Dat vraagt om betere samenwerking tussen alle spelers in Nederland. We hebben evenwel alles in huis om ook in Nederland al voor 2020 grote stappen vooruit te maken. Dus: samen aan de slag!

**Reacties zijn welkom.**

Dit is een eerste notitie met gedachten over de vertaling van de Deense ervaringen naar de Nederlandse situatie. Deze discussienotitie is een eerste begin. Maar er zit ongetwijfeld nog meer in. Zo zit in het schema van KOMBIT een centrale betaal- en als ik het wel heb, ook ontvangstmogelijkheid in het financiële verkeer tussen overheid en burger. Dat zou heel wat complicaties en ruis uit het huidige Nederlandse systeem kunnen halen. Zijn er meer suggesties of kijk je er net iets anders tegenaan, laat het dan weten via [jan.fraanje@publieksdiensten.nl](mailto:jan.fraanje@publieksdiensten.nl) of [vdp@publieksdiensten.nl](mailto:vdp@publieksdiensten.nl).

Jan Fraanje,  
directeur van de VDP  
9 mei 2018.