

# INNOVATING GOVERNMENT



*Wat leert Nederland van het buitenland?*

In opdracht van de Staat van de Uitvoering

Haagse Beek organisatieadvies | 12 juni 2023

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
<b>1. Uitkomsten op hoofdlijnen.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Fundamenteel anders werken .....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Samenwerking met de doelgroep .....	4
1.1.2 Lange termijn commitment vanuit de politiek.....	4
1.1.3 Ruimte voor de uitvoeringsprofessional .....	4
1.1.4 Vertrouwen als uitgangspunt.....	4
1.1.5 Ruimte zoeken binnen privacywetgeving .....	5
<b>2. Onderzoeksopdracht.....</b>	<b>6</b>
2.1 Selectie .....	6
2.2 Resultaat .....	7
2.3 Leeswijzer .....	7
<b>3. Een brede groep aan landen vormt een kopgroep op het gebied van de digitale loketfunctie .....</b>	<b>9</b>
<b>4. In Estland en Nieuw-Zeeland krijg je in een paar klikken wat je van de overheid nodig hebt .....</b>	<b>11</b>
<b>5. Automatische toekenning van toeslagen en persoonlijk contact met ouders gaan in Vlaanderen samen op .....</b>	<b>12</b>
<b>6. In Vlaanderen en in Portugal zijn Europese privacyregels geen belemmering om mensen zo goed mogelijk te helpen .....</b>	<b>13</b>
6.1 Vlaanderen.....	13
6.2 Portugal.....	14
<b>7. Het belang van een lange termijn strategie .....</b>	<b>16</b>
<b>8. Landbouw en biodiversiteit gaan in Costa Rica hand in hand.....</b>	<b>17</b>
<b>9. In Ierland houden de inspectie en het onderwijsveld elkaar voor lange tijd vast .....</b>	<b>18</b>
<b>10. In meer dan 50 landen helpen families zichzelf uit de armoede door middel van hun eigen 'life map'.....</b>	<b>19</b>
<b>11. Nieuw-Zeeland heeft zijn systemen van de Belastingdienst vervangen en daarin de gebruiker centraal gezet .....</b>	<b>20</b>

## Voorwoord

*Innovating Government* begon als een onderzoeksvraag naar succesasussen in het buitenland en eindigde in een programma waar buitenlandse sprekers hun resultaten en ideeën delen en direct betrokkenen bij onderwerpen in Nederland hierop reflecteren. *Innovating Government* is daarmee naast een onderzoek een activiteit geworden die we met elkaar vormgeven. In plaats van interviews in afgesloten kamers, hebben we gekozen voor de openheid van webinars die door iedereen kunnen worden teruggekeken.

Onze zoektocht naar casussen begon met een analyse van het type succesasussen dat echt aansluit op de pijnpunten die nu worden ervaren bij organisaties die beleid uitvoeren, zoals beschreven in de eerste Staat van de Uitvoering. We hebben alle ministeries gevraagd om input voor succesasussen, alsmede overheidsorganisaties die beleid uitvoeren, Kamerleden van de vast commissie Binnenlandse Zaken en academici die eerder onderzoek deden. We hebben ons internationale netwerk aangesproken, onderzoeken en databases doorzocht.

Graag bedanken we alle betrokkenen die het mogelijk hebben gemaakt dat we tot deze kennisuitwisseling zijn gekomen: de gastsprekers in de webinars, de betrokkenen uit Nederland die bereid waren om te reflecteren op casussen en iedereen die casussen heeft aangedragen en heeft geholpen met het zoeken naar casussen. En tot slot uiteraard de betrokkenen van de Staat van de Uitvoering die dit programma hebben geïnitieerd en open stonden voor een iets andere aanpak.

Dan resteert mij nog één opmerking met u te delen: met de succesasussen worden werkwijzen uitgelicht die zich niet laten kopiëren: niet in zijn geheel, maar ook niet deels. Het betekent ook niet dat een land alles goed doet. Het zijn werkwijzen die voortbouwen op diepere overtuigingen en ideeën. Ga niet kopiëren, maar bouw daar op voort.

Ik wens u veel lees (en kijk!)plezier!

Menno Spaan  
Haagse Beek organisatieadvies

## 1. Uitkomsten op hoofdlijnen

### 1.1 Fundamenteel anders werken

Durf om vraagstukken fundamenteel aan te pakken en terug te gaan naar de tekentafel. Samen een bouwtekening maken voor het nieuwe huis, in plaats van het oude huis opknappen. Dat is de conclusie van de betrokkenen in het eindwebinar van *Innovating Government* over wat Nederland kan leren van succescasussen uit het buitenland. Door veel beleidsregels is de uitvoering van regelingen in Nederland lastig. Uitzonderingen worden in nieuwe regels gevat waardoor stapeling ontstaat en beleid onuitvoerbaar wordt. Een individueel probleem eruit halen en oppakken gaat haast niet door de verwevenheid in het geheel. Deze lessen zijn getrokken tijdens het laatste webinar, waar we met uitvoering, politiek, doelgroep en beleid gezamenlijk lessen trekken uit de verzamelde casuïstiek. Hieronder worden op basis daarvan de belangrijkste elementen beschreven die nodig zijn om te komen tot de fundamenteel andere manier van werken.

#### 1.1.1 *Samenwerking met de doelgroep*

In de loop der tijd is in het maken en uitvoeren van beleid de inwoner op afstand komen te staan. Samenwerking is nodig waarin beleid, politiek en overheidsorganisaties die het beleid uitvoeren samen opgaan, met een rol voor 'de doelgroep' van beleid. In dit 'vierkant' moet vanaf het begin worden samengewerkt. Van belang is dat draagvlak wordt gezocht bij de partners in het vierkant. Vanuit beleid dient regie te worden genomen, zoals bijvoorbeeld bij het programma Vereenvoudiging Inkomensondersteuning voor mensen.

#### 1.1.2 *Lange termijn commitment vanuit de politiek*

Er is ook lange termijn commitment nodig vanuit de Tweede Kamer, waarbij de neiging van Kamerleden om alles dicht te regelen wordt losgelaten. Veel van de succescasussen uit het buitenland kennen een lange aanloop. Fundamentele oplossingen vragen geduld van de politiek. Ook zijn politieke keuzes nodig omdat het werken met minder uitzonderingen die centraal worden geregeld ervoor zorgt dat extra kosten nodig zijn om iedereen op een hogere basis te brengen of om te kiezen om voor bepaalde groepen dan geen bijzondere regelingen te maken. Een ander voorbeeld dat genoemd wordt zijn politieke keuzes wanneer de uitvoering onevenredig veel inzet kost.

#### 1.1.3 *Ruimte voor de uitvoeringsprofessional*

Het is mogelijk om meer ruimte te geven aan de professionals die vanuit de overheid beslissingen nemen. Echter, op de werkvloer betekent dit het nader doordenken van dilemma's die het oproept omdat daar grote levensbeslissingen in de handen liggen van medewerkers van de overheid.

#### 1.1.4 *Vertrouwen als uitgangspunt*

Een belangrijk uitgangspunt is het werken vanuit vertrouwen in plaats van wantrouwen. Kijk daarbij steeds naar de intentie van het handelen en blijf bedenken voor wie iets wordt gedaan. In Nederland is de neiging groot om te wijzen met het vingertje, waarbij iedere organisatie vanuit zijn of haar taak een rol vervult. In de internationale casussen valt op dat meer wordt samengewerkt.

#### 1.1.5 Ruimte zoeken binnen privacywetgeving

Voor werkwijzen waarbij in het belang van inwoners informatie wordt gebruikt die privacygevoelig is, dienen voorbeelden zoals Portugal en Vlaanderen waar automatisch het recht op korting of toeslagen wordt toegekend. Dit blijkt binnen privacywetgeving mogelijk en zonder bezwaren te verlopen omdat inwoners ermee worden geholpen. Hierbij hoort in Nederland dat de Autoriteit Persoonsgegevens vooraf advies geeft zodat geen onnodige discussies ontstaan. In Vlaanderen vervult de Vlaamse Toezichtscommissie (VTC) deze rol.

Ook hoort daarbij in Nederland het verder werken op basis van de uitgangspunten van de kruispuntbank in België en het interoperabiliteitsplatform van het Agentschap voor Bestuurlijke Modernisatie (AMA) in Portugal.

---

*Innovating Government. Wat leert Nederland van het buitenland?*

*Bekijk:*

[Eindwebinar met reflectie op alle uitgelichte casussen](#)

---

## 2. Onderzoeksopdracht

In de [Staat van de Uitvoering 2022](#) zijn knelpunten binnen de Nederlandse uitvoeringspraktijk geconstateerd. Complexiteit van wet- en regelgeving, stapeling van beleid, informatievoorziening die niet op orde is, de spanning tussen een gestandaardiseerde aanpak en maatwerk en verdeling van schaarste en wervingsspanning zijn knelpunten die organisaties in de uitvoering ervaren. Naar aanleiding hiervan is Haagse Beek organisatieadvies gevraagd om, in opdracht van het projectteam van de Staat van de Uitvoering, op zoek te gaan naar casuïstiek in het buitenland waar Nederland van kan leren.

Vanuit de knelpunten in de Staat van de Uitvoering is gekeken in welke landen voorbeelden zijn waar van geleerd kan worden. Hiertoe is in nauwe samenspraak met de opdrachtgever een beoordelingskader opgesteld. Dit beoordelingskader bevat de volgende criteria:

1. Er is sprake van een systematische reductie van complexiteit in de dienstverlening;
2. Er is een succesvolle samenwerking tussen organisaties in de uitvoering, beleidsmakers en politiek;
3. De dienstverlening is verbeterd door een andere omgang met de doelgroep.

Gekeken is naar casussen die hoog scoren op één of meerdere criteria. Daarbij gaat het om landelijke voorbeelden waarin het accent ligt op het systemisch voorkomen of wegnemen van oorzaken die tot complexiteit leiden, zoals dat kan door wetgeving niet te complex te maken, door goede samenwerking van politiek, beleid en uitvoering, door andere vormen van verantwoording, door verkokering te doorbreken en integraal handelen centraal te stellen, door de focus te leggen op maatschappelijke doelstellingen, de lange termijn te bewaken, de doelgroep te betrekken bij beleidsvorming en uitvoering en stapeling van beleid te voorkomen.

### 2.1 Selectie

Op basis van het beoordelingskader is een uitvraag gedaan aan de 34 leden van de vaste Tweede Kamercommissie Binnenlandse Zaken, alle twaalf ministeries en 34 deelnemende beleidsuitvoerende organisaties betrokken bij de Staat van de Uitvoering. Ook is een netwerk van innovatoren van binnen en buiten de overheid aangeschreven. Het gaat in totaal om 111 uitgaande mails, met daarin de vraag of de betrokkenen op basis van het beoordelingskader bekend zijn met buitenlandse casuïstiek die voldoet aan een of meerdere criteria. Naast uiteenlopende reacties die ons verder brachten op onze zoektocht naar succescasussen, leverde het negen concrete suggesties op voor casuïstiek.

Daarnaast zijn verschillende (digitale) databanken doorzocht voor geschikte casuïstiek. Het gaat om de volgende:

- EPSA (European Public Sector Awards) projects database, van het European Institute for Public Administration (EIPA)
- De casusbibliotheek van het Centre for Public Impact (CPI)
- John L. Alford casusbibliotheek, van ANZSOG
- De Case Study Library, van het Observatory for Public Sector Innovation (OPSI)
- De database met winnaars van de UN Public Service Awards

Ook zijn er onderzoeken doorgenomen waar succescasussen centraal staan, zoals beschreven in: *Successful Public Policy in the Nordic Countries*, *Great Policy Successes* en *Successful Public Policy: Lessons from Australia and New Zealand*.

## 2.2 Resultaat

Met aanvulling van zestien casussen uit de deskresearch zijn uiteindelijk 22 casussen gevonden die aan een of meer van de criteria voldoen. Deze casussen zijn nader onderzocht en vervolgens op de criteria gescoord. Op basis hiervan is een selectie gemaakt van casussen die op basis van het beoordelingskader het meest geschikt zijn om uit te lichten. Dat brengt de selectie terug tot negen casussen, die zijn uitgelicht in zeven webinars en drie artikelen. De belangrijkste uitkomsten van de webinars zijn in tekst uitgewerkt.

## 2.3 Leeswijzer

In de komende hoofdstukken staan onderzoeksresultaten van onze research en de uitkomsten van de webinars die over de casussen georganiseerd zijn.

Het inrichten van een digitale loketfunctie is een belangrijke ontwikkeling in veel landen. In hoofdstuk 3 staat op basis van een analyse van dergelijke loketten in acht verschillende landen, beschreven wat de overeenkomsten zijn en wat geleerd kan worden voor de totstandkoming in Nederland.

In hoofdstuk 4 wordt ingezoomd op twee van dergelijke loketten, te weten in Estland en Nieuw-Zeeland. In deze landen is de digitale dienstverlening zo ingericht dat inwoners gemakkelijk kunnen vinden wat ze op welk moment moeten regelen met de overheid. De onderliggende principes en factoren die mee spelen komen aan bod.

In hoofdstuk 5 wordt vervolgens ingegaan op de automatische betaling van toeslagen in Vlaanderen, België. Door deze automatisering is er meer tijd voor persoonlijk contact met inwoners, wat is ingericht door middel van 'Huizen voor het Kind'. Inwoners kunnen daar zonder een afspraak binnenlopen met verschillende vragen.

Aan de hand van Vlaanderen en Portugal wordt in hoofdstuk 6 ingegaan op privacyvraagstukken als gegevens van inwoners worden gebruikt voor publieke dienstverlening.

Een voorbeeld van een lange termijnstrategie die zich in dit geval richt op digitalisering komt voort uit Denemarken, waar alle diensten van de overheid via één website te benaderen zijn. Wat de succesfactoren zijn voor totstandkoming van de lange termijnstrategie in Denemarken staat beschreven in hoofdstuk 7.

Een andere lange termijn strategie, van de Costa Ricaanse overheid, wordt beschreven in hoofdstuk 8. Daar is in veertig jaar het percentage bos verdubbeld, met een toename van de biodiversiteit als gevolg. Boeren die werken op onvruchtbare grond worden gestimuleerd om aan natuurbeheer te doen, waarmee milieuschade aan natuur wordt voorkomen.

Samenwerken op basis van vertrouwen en elkaar bijsturen in plaats van afrekenen is de werkwijze die in het Ierse onderwijsveld wordt gehanteerd (hoofdstuk 9). De manier waarop de Ierse Onderwijsinspectie samenwerkt met scholen en het ministerie wordt beschreven en vanuit de Nederlandse Inspectie voor het Onderwijs wordt op die werkwijze gereflecteerd.

Om kwetsbare families zo goed mogelijk te helpen is in Paraguay een werkwijze ontwikkeld waarmee gezinnen zichzelf uit de armoede helpen. Deze werkwijze met de onderliggende uitgangspunten wordt in meer dan vijftig landen toegepast. De onderliggende principes van deze werkwijze worden in hoofdstuk 10 beschreven, waarbij direct betrokkenen bij armoedeproblematiek een vergelijking maken met de werkwijze in Nederland.

In hoofdstuk 11 wordt de wijze waarop de Belastingdienst in Nieuw-Zeeland in tien jaar tijd alle systemen heeft vervangen beschreven. De gebruiker stond centraal bij de ontwikkeling van de nieuwe systemen en zij zijn gedurende het meerjarige programma actief betrokken.

---

*Alle resultaten en webinars op één pagina terugzien?*

*Bekijk:*  
[Hoofdpagina 'Innovating Government'](#)

---



### 3. Een brede groep aan landen vormt een kopgroep op het gebied van de digitale loketfunctie

Een tendens in verschillende landen is om inwoners een digitale loketfunctie te bieden. Haagse Beek organisatieadvies heeft acht landen onderzocht die zo'n functie hebben ingericht. Het digitale loket biedt één ingang voor inwoners. Aan de achterkant werken verschillende overheidsinstanties samen. Een dergelijk loket wordt ook wel een *'one-stop-shop'* genoemd. Wat kunnen we leren over de inrichting van dergelijke digitale loketten in het buitenland?

De landen die Haagse Beek heeft onderzocht betreffen Nieuw-Zeeland, Estland, Duitsland, Portugal, Canada, Denemarken, België en Noorwegen. In deze landen blijken er steeds twee randvoorwaardelijke principes die terugkomen. Ten eerste is het algemene uitgangspunt dat inwoners niet hoeven te snappen hoe de overheid werkt. De inrichting gebeurt op basis van levensgebeurtenissen en thema's die voortkomen vanuit de behoefte van inwoners. Het tweede uitgangspunt dat hieruit voortkomt is dat een *'once-only'* principe mogelijk wordt door gegevensuitwisseling slim te laten plaatsvinden.

Het innemen van het perspectief van gebruikers is leidend in de loketten die zijn ingericht. Dit kan op basis van *life-events* en op basis van een thematische indeling. Zo zien we in Nieuw-Zeeland dat de dienstverlening is ingericht rondom 42 verschillende *life-events*. Het gaat dan bijvoorbeeld om de geboorte van een kind, het afstuderen van school of het starten met rijlessen. Op de website [SmartStart](#) kunnen ouders alle informatie over hun kinderen terugvinden. Op basis van de leeftijd van je kind kan je inzien wat er geregeld moet worden (kinderopvang en school bijvoorbeeld) en waar je op moet letten bij de opvoeding (bijvoorbeeld omgang met verschillende soorten gedrag en voedingstips). Ook in [Estland](#) navigeer je gemakkelijk per levensgebeurtenis naar de juiste overheidsdiensten. Begin je een eigen bedrijf, of ga je trouwen of verhuizen? Dan zie je per gebeurtenis de formulieren die je moet invullen of de zaken die je moet regelen. Het Duitse [Arbeitgeber Portal](#), een portaal waar ondernemers en werkgevers alle informatie kunnen vinden over de eisen en regelingen die er zijn omtrent personeelszaken, heeft de website ingericht naar gebeurtenissen. Wat zijn de regels omtrent ouderverlof of waar moet je rekening mee houden als je een ander bedrijf wil oprichten? Ook is er bewust voor gekozen om de taal te laten aansluiten bij mensen die nog geen ervaring hebben met het vakjargon, zodat de site voor iedereen toegankelijk is. De thematische inrichting is te vinden in Portugal, in het [ePortogal](#) portaal. Dit is een website waar bijna 600 publieke en private organisaties meer dan duizend publieke diensten aanbieden (waaronder 17 verschillende ministeries). Indien bijvoorbeeld je paspoort verlengd moet worden vind je een uitgebreid stappenplan hoe je dat kan regelen, relevante contactinformatie en antwoorden op je vragen. [Service Canada](#) en het Deense [Borger.dk](#) zijn vergelijkbare overheidsportalen, met grote bundelingen van publieke diensten. De bundeling van diensten en informatie, via beide inrichtingsprincipes, zorgt ervoor dat inwoners zelf niet hoeven te snappen hoe de overheid werkt. Het is immers niet nodig precies te weten bij welke organisatie je moet zijn met je vraag. Het antwoord is te vinden op een centrale plek en website. Vanaf daar word je doorverwezen naar de juiste organisatie.

Nadat de gegevensdeling tussen organisaties is vorm gegeven, zien we dat het *once-only principe* kan worden toegepast. Dit betekent dat gegevens maar eenmalig verstrekt hoeven te worden door de inwoner en dat de overheid dezelfde gegevens niet vaker dan eens mag vragen. Vaak is dit bij wet geregeld, zoals in Estland, waar het bij wet verboden is om in meerdere databases dezelfde informatie en gegevens van inwoners te verzamelen. Het [MAGDA platform](#), in Vlaanderen, is opgericht om gegevensdeling mogelijk te maken tussen alle overheidsorganisaties. Het maakt

gebruik van authentieke publieke databases. Het zorgt ervoor dat je door in te loggen met je elektronische identiteit, toegang hebt tot alle gegevens die over jou bij de overheid beschikbaar zijn. Het maakt ook de automatische toekenning van toeslagen voor kinderen, het [Groeipakket](#), mogelijk. De Noorse website [Altinn](#), een website waar ondernemers formulieren en informatie kunnen vinden over het starten en runnen van een bedrijf, is ook een voorbeeld van het delen van gegevens tussen overheidsorganisaties om de inwoner niet nog eens te hoeven bevragen naar gegevens die al bij de overheid bekend zijn. Dit is vergelijkbaar met het automatisch ingevulde aangiftebelastingformulier in Nederland.

#### 4. In Estland en Nieuw-Zeeland krijg je in een paar klikken wat je van de overheid nodig hebt

In Estland en Nieuw-Zeeland is de digitale dienstverlening ingericht omtrent levensgebeurtenissen. Deze twee landen en de achterliggende principes en slagingsfactoren zijn in een webinar uitgelicht.

In Nieuw-Zeeland kunnen (aankomende) ouders via de website [SmartStart](#) alle overheidsdiensten omtrent hun kind vinden en hun zaken regelen. 99% van de ouders registreert hier hun pasgeboren kind. 95% maakt gebruik van de mogelijkheid om ook direct een financiële tegemoetkoming (Best Start) en een IRD-nummer (een soort BSN-nummer in Nederland) aan te vragen. Op de website van SmartStart staat vervolgens per levensjaar van het kind welke tips er zijn voor de opvoeding met de noodzakelijke overheidsdiensten zoals het regelen van kinderopvang of het kiezen van een school. In Estland zijn 99% van de overheidsdiensten voor inwoners op een digitaal manier toegankelijk via [één centrale website](#). Hoe hebben deze landen dit voor elkaar gekregen?

Beide landen omarmden landelijk digitaal werken met een ambitie. In Nieuw-Zeeland is in 2015 gesteld dat in 2020 80% van de overheidsdiensten digitaal moet worden aangeboden. Bij de onafhankelijkheid van Estland na de val van de Sovjet Unie in 1991 was er sprake van een duidelijke visie op digitalisering als mogelijkheid om met beperkte financiële middelen resultaten te bereiken. Beiden landen stellen ook de doelgroep centraal. Nieuw-Zeeland op een dusdanige wijze dat ambtenaren de straat op gingen om met ouders te spreken over zaken waar zij tegenaan lopen in het contact met de overheid. Bij Estland is de werkwijze veel meer omvattend omdat het niet één doelgroep betreft, maar alle inwoners. Maar ook hier wordt voortdurend vanuit de inwoner en diens levensgebeurtenissen gewerkt. Door de doelgroep centraal te stellen hebben beide landen het vertrouwen van inwoners weten te winnen. Met name in Estland is dat interessant, omdat daar vanuit het verleden in de Sovjet Unie een argwanende houding is richting de overheid. Openheid speelt daarin een belangrijke rol: in Estland worden alle handelingen geregistreerd in de blockchain. Ook zien inwoners direct wat de voordelen van de manier van werken zijn en maken zij hier graag gebruik van. Estland maakt verder gebruik van een digitale identiteit (eID) als belangrijkste toegangsweg voor interactie met de overheid en mogelijkheid om data als inwoner in te zien, of juist toegang tot bepaalde informatie te weigeren.

Zowel Nieuw-Zeeland als Estland werken met een ontwikkelingsstrategie: eerst inrichten op basis van de minimale behoefte en vervolgens verder uitbreiden waar kansen worden gezien en waar nieuwe behoeften opkomen. Hierin hebben beide landen de regie op het proces centraal ingericht waarin met respect voor de autonomie van overheidsorganisaties naar een einddoel wordt gewerkt.

Centrale coördinatie van het ministerie van BZK, een goede samenwerking van de betrokken partijen vanuit de wensen van de doelgroep en het durven starten met eerste releases zijn interessante aandachtspunten voor Nederland.

---

*In Estland en Nieuw-Zeeland krijg je in een paar klikken wat je van de overheid nodig hebt.*

Bekijk:  
[Webinar over Estland en Nieuw-Zeeland](#)

---

## 5. Automatische toekenning van toeslagen en persoonlijk contact met ouders gaan in Vlaanderen samen op

Door vergaande digitalisering in Vlaanderen (bijna 7 miljoen inwoners) worden toeslagen voor kinderen automatisch toegekend. Het aanvragen van een toeslag is daardoor niet nodig, wat ervoor zorgt dat ouders die dat moeilijk vinden of niet weten dat ze zo'n aanvraag kunnen indienen, nu ook de toeslagen ontvangen. Door de werkwijze is er meer tijd voor persoonlijk contact met ouders die door wijzigingen in hun persoonlijke situatie vragen hebben.

Er zijn zo'n 200 'Huizen van het Kind' waar ouders kunnen binnenlopen zonder afspraak met al hun vragen: van kinderopvang, gezondheidszorg, opvoedingsondersteuning, vrijetijdsaanbod of andere vragen die betrekking hebben op je kinderen. In 76 Huizen van het Kind is ook aanvullende ondersteuning aanwezig vanuit het Vlaams Agentschap Uitbetaling Groeipakket. Het betreft Huizen van het Kind in gemeente waar extra aandacht nodig is (bijvoorbeeld in kwetsbare regio's). In de overige Huizen van het Kind fungeren medewerkers van het agentschap in de backoffice om lokale onthaalmedewerkers te ondersteunen.

Door de automatische toekenning van toeslagen en een telefoonservice waarin bijna alle telefoontjes binnen tien seconden worden opgenomen, wordt 99.5% van de doelgroep bediend. Van de resterende 0,5% wordt het merendeel van de inwoners persoonlijk te woord gestaan in de Huizen voor het Kind. Denk daarbij aan het verstrekken van informatie, het beantwoorden van administratieve vragen of het helpen met het invullen van formulieren. De Huizen van het Kind zijn ook buiten gangbare kantoortijden geopend.

Door de automatische toeslagen is het aantal gezinnen dat in aanmerking komt voor een extra sociale toeslag verdubbeld en zijn er in Vlaanderen honderdduizend extra kinderen die recht hebben op een schooltoeslag. Inmiddels is men zover dat gegevens voor lokale toeslagen ook via het systeem kunnen worden verwerkt. Vergeleken met Nederland is er geen sprake van onderbenutting van toeslagen. Het is niet mogelijk dat iemand zonder weet van de toeslagen deze niet krijgt. Van belang is om te vermelden dat in Vlaanderen de kinderopvang voor een groot deel direct wordt gefinancierd en dat daardoor de bedragen lager zijn. Daarbij wordt ook niet teruggevorderd, tenzij in uitzonderlijke situaties waar echt sprake is van fraude. Mensen die de taal niet goed machtig zijn of waarvan de persoonlijke omstandigheden veranderen en tegen vragen aan lopen, krijgen de tijd en aandacht die nodig is in de Huizen van het Kind.

---

*Automatische toekenning van toeslagen en persoonlijk contact met ouders gaan in Vlaanderen samen op.*

Bekijk:  
[Webinar over Vlaanderen](#)

---

## 6. In Vlaanderen en in Portugal zijn Europese privacyregels geen belemmering om mensen zo goed mogelijk te helpen

Zowel Vlaanderen als Portugal kent een werkwijze waarbij persoonsgegevens op een gemakkelijke manier met elkaar gedeeld en gecombineerd kunnen worden. In Vlaanderen leidt het tot het automatisch toekennen van recht op toeslagen en in Portugal ontvangen inwoners automatisch korting op hun energierekening als zij daarvoor in aanmerking komen. De omgang met privacy bij de werkwijze in Vlaanderen is in een webinar belicht, waarbij ook werd gereflecteerd op de Portugese werkwijze. Een analyse over de manier waarop in Portugal privacy wordt gewaarborgd binnen hun werkwijze is vooraf aan de aanwezigen toegestuurd. Het betreft de analyse die in paragraaf 6.2 is opgenomen.

### 6.1 Vlaanderen

In Vlaanderen worden gegevens over personen door de overheid gecombineerd om hen automatisch een toeslag te geven. Hierdoor worden circa 180.000 kinderen extra bereikt die recht hebben op toeslagen wiens ouders die anders niet krijgen. Het gaat met name om mensen die moeite hebben met de aanvraagprocedure en onvoldoende bekend zijn met de systemen van de overheid. In Nederland is privacy vaak een reden om dergelijke werkwijzen niet door te voeren. Nederland heeft echter te voldoen aan dezelfde Europese wetgeving als Vlaanderen. Hoe heeft men het daar voor elkaar gekregen?

Het Vlaams Agentschap Uitbetaling Groeipakket (VUTG) haalt gegevens van meer dan tien verschillende andere organisaties. Denk daarbij aan persoonlijke informatie uit het Rijksregister, inkomensgegevens van de Belastingdienst en gegevens over inschrijving en aanwezigheid op school of opvang van het Vlaamse Ministerie van Onderwijs en Vorming. Op basis van deze gegevens wordt voor ieder kind maandelijks een basisbedrag uitbetaald, automatisch aangevuld met een of meerdere van de acht toeslagen (schoolbonus, sociale toeslag, ondersteuningstoeslag, kinderopvangtoeslag, kleutertoeslag, schooltoeslag, wezentoeslag, pleegzorgtoeslag) waar het kind recht op heeft. De berekening wordt automatisch gemaakt, op basis waarvan betaling plaatsvindt aan de gezinnen.

De grondslag is een decreet (wet) waarin staat aangegeven dat het mogelijk is om gegevens te verzamelen. Dit sluit aan op het algemeen belang zoals omschreven in artikel 6 van de GDPR die het mogelijk maakt om informatie van inwoners te gebruiken. In Vlaanderen is vervolgens specifiek in protocollen met organisaties vastgelegd welke informatie wordt verzameld en waarvoor. Daarin staat onder meer de verenigbaarheid van het doel beschreven met gebruik van de gegevens, maar ook bewaartermijnen, beveiliging en sancties indien het protocol niet wordt nageleefd. Bijzondere organisaties waar contact mee is zijn de Kruispuntbank op landelijk niveau en gegevensdelingsplatform MAGDA (Maximale Gegevensdeling tussen Administraties) op regionaal niveau. Deze organisaties beschikken over informatie van andere organisaties en geven alleen die informatie aan het VUTG die relevant is voor de uitvoering van diens taken.

De Vlaamse Toezichtscommissie vervult een belangrijke rol door vooraf te adviseren over het gebruik en uitwisseling van gegevens. Op deze manier is duidelijk wat precies wettelijk moet worden beschreven. De Vlaamse Toezichtscommissie geeft ook advies over de protocollen die worden afgesloten zodat deze op basis hiervan kunnen worden ingericht.

Er zijn niet of nauwelijks klachten over gebruik van gegevens omdat inwoners voordeel hebben bij de werkwijze. Klachten die er zijn, komen voort uit de beoordeling van inwoners dat zij recht hebben op hogere tegemoetkomingen.

## 6.2 Portugal

In Portugal wordt automatisch een gereduceerd energietarief gehanteerd voor gezinnen die daarvoor in aanmerking komen. Vanaf 2016 is de toekenning van dit energietarief volledig geautomatiseerd via een interoperabiliteitsplatform van het agentschap voor Bestuurlijke Modernisering, het AMA (Administrative Modernisation Agency). Dit platform maakt het mogelijk om gegevens van verschillende instanties te combineren en met elkaar te kruisen. Zo kunnen de informatiesystemen van de Belastingdienst, het agentschap voor sociale zekerheid, de energiebedrijven en het Dictoraat-Generaal Energie en Geologie via dit platform met elkaar communiceren. Het heeft geleid tot een toename van 400% in het aantal gezinnen dat recht heeft op het sociale energietarief ten opzichte van de situatie vóór 2016. Gezinnen moesten daarvoor namelijk zelf een aanvraag indienen, wat leidde tot weinig verzoeken omdat veel inwoners de regeling niet kenden of niet wisten dat ze ervoor in aanmerking kwamen. Het invullen en verzamelen van de vele benodigde documenten was bovendien een horde die voor veel kwetsbare gezinnen hoog was.

Het Portugese interoperabiliteitsplatform maakt het mogelijk dat de informatiesystemen van de aangesloten organisaties met elkaar kunnen communiceren. Voor het uitkeren van de toeslag is bijvoorbeeld informatie nodig over het inkomen van een gezin, de gezinsgrootte, overige verleende toeslagen, het energiegebruik van de woning en het eigendomsrecht van de woning. Door deze gegevens te combineren ontstaat er een volledig beeld van een gezin.

De eigenaar van het platform, het AMA, heeft een protocol opgesteld om de uitwisseling van gegevens via het platform privacyvriendelijk en binnen de juridische kaders te laten verlopen. Allereerst voldoet de uitwisseling van de gegevens aan de Europese privacyrichtlijnen, zoals die zijn opgesteld in de GDPR en zijn toegepast voor de Portugese situatie in de RCM 41/2018. Deze juridische basis geeft richtlijnen voor het gebruik van persoonsgegevens en voor de beveiliging ervan. De CNPD (Nationale commissie voor gegevensbescherming) houdt toezicht op het naleven van deze richtlijnen en op het rechtmatig gebruik van persoonsgegevens door overheidsorganisaties. Dat deze toezichthouder dat scherp doet, blijkt uit een recente boete van meer dan één miljoen euro aan de gemeente Lissabon voor het overtreden van deze wetgeving. De toezichthouder oordeelde dat verschillende bepalingen uit de GDPR waren geschonden, waaronder een gebrek aan rechtmatigheid en het schenden van de bewaartermijn.

Verder worden alleen ten behoeve van het vooraf bepaalde doel gegevens via het interoperabiliteitsplatform uitgewisseld, gaat het daarbij enkel om de gegevens die nodig zijn om het sociale energietarief toe te kennen en worden alle uitgewisselde gegevens niet langer dan nodig bewaard. De uitwisseling gaat bovendien versleuteld via privénetwerken, waardoor ze niet toegankelijk zijn via internet. Indien er gegevens langer opgeslagen moeten worden dan worden deze geanonimiseerd en zijn deze alleen toegankelijk via een authenticatieprogramma van de Portugese overheid (een soort DigiD). De beveiliging van de gegevens verloopt bovendien door software met Europese licenties.

De AMA is als verwerkingsverantwoordelijk belast met het toezicht op deze richtlijnen. Klachten, bezwaren of verzoeken om inzage van gebruikte gegevens kunnen worden gericht aan de Data Protection Officer. De contactgegevens worden vermeld op de website.

---

*In Vlaanderen en in Portugal zijn Europese privacyregels geen belemmering om mensen zo goed mogelijk te helpen.*

*Bekijk:*

[Webinar over privacy in Vlaanderen en Portugal](#)

---

## 7. Het belang van een lange termijn strategie

[Borger.dk](https://borger.dk) is het gepersonaliseerde loket voor de Deense overheid. Iedere Deen kan op Borger.dk terecht voor inzage in en correctie van persoonsgegevens, aanvragen en toekenningen van (onder meer) subsidies en vergunningen, en pensioen- en burgerzaken. Grenzen tussen overheden en sectoren zijn op Borger.dk onzichtbaar. Daarmee biedt het portaal overzicht en gebruiksgemak. Inwoners van Denemarken hoeven niet op tientallen portalen afzonderlijk in te loggen, maar kunnen bij één loket terecht voor alle communicatie met en dienstverlening van de overheid. Bij de vormgeving van het loket staat de gebruiker centraal. De dienstverlening op Borger.dk is gegroepeerd rondom levensgebeurtenissen zoals 'verhuizen', 'ik krijg een kind' en 'pensioen'. Daarbij is de Deense variant van DigiD (MitiD) niet alleen voor digitale overheidsdiensten te gebruiken, maar ook bij veel Deense bedrijven en banken.

Op dezelfde manier kunnen Denen bij het digitale gezondheidsportaal Sundhed.dk terecht voor al hun medische informatie. Met een ouder wordende bevolking en een groeiend tekort aan zorgpersoneel zet de Deense overheid e-health in als een van de oplossingen om de gezondheidszorg betaalbaar en bereikbaar te houden voor iedereen.

Denemarken geldt als wereldwijde koploper op het gebied van digitalisering en publieke digitale dienstverlening. Dit is de Denen gelukt door hun digitale langetermijnstrategie. Sinds 2001 verschijnt elke vier jaar een nieuwe meerjarenvisie op digitalisering. Nationale, regionale en lokale overheden werken daarin samen. In toenemende mate is ook het bedrijfsleven hierbij betrokken. Belangrijke uitgangspunten zijn dat iedereen moet kunnen profiteren van digitalisering, dat iedereen moet kunnen meedoen en dat datagebruik en digitale oplossingen ethisch verantwoord en transparant moeten zijn. Daarmee is deze digitale strategie een belangrijk kompas voor het doen van gezamenlijke publieke investeringen.

Een andere succesfactor voor publieke digitale dienstverlening in Denemarken is dat de uitvoering van digitalisering centraal belegd is in één organisatie. Deze zogenaamde 'Digitaliseringsstyrelsen' werkt nauw samen met andere overheden. Waar in Nederland decentralisatie en consensus belangrijk zijn voor het tempo en de richting van digitalisering in de publieke sector, wordt in Denemarken gewerkt volgens een duidelijke centrale regie en heldere kaders. De Deense aanpak laat zien dat consequent, samenhangend en langjarig beleid bijdraagt aan dienstverlening die voor inwoners laagdrempelig en overzichtelijk is.



## 8. Landbouw en biodiversiteit gaan in Costa Rica hand in hand

In Costa Rica is door overheidsbeleid het aantal bossen in de afgelopen veertig jaar verdubbeld met een enorme toename van de biodiversiteit als gevolg. Met nog 6% extra bebossing te gaan komt het land op de optimale verhouding tussen bebossing en gebruik van vruchtbare gronden voor landbouw. Het land heeft de meest toegenomen biodiversiteit ter wereld en is ondertussen koploper in de productie van gewassen zoals cacao, ananas en bananen. Costa Rica bestaat nu in totaal voor meer dan 50% uit bos. Een radicale subsidie (PES; Payments for Environmental Services) zorgt ervoor dat boeren op onvruchtbare grond natuurbeheer als centraal aandachtspunt krijgen. De subsidie is zo populair dat slechts drie op de tien aanvragen kan worden toegekend. 'In onze standaard economische modellen is een boom pas iets waard als die dood is'. Wij hebben een levende boom waarde gegeven.', aldus Alvaro Umaña, eerste minister van Energie en Milieu tussen 1988 en 1992 en initiator van het subsidiestelsel. 'Als een boer een stuk land had, dan haalde hij eerst alle bomen weg, want op het land moet je voedsel produceren'. Subsidies hielden dit in stand. 'Nu stimuleren boeren de natuur.' En natuur levert ook nog eens meer banen op dan landbouw, met welvaartsgroei als gevolg.' 'Er is een enorme omslag gemaakt met veel privaat bezit van bossen dat door boeren wordt onderhouden en waar activiteiten voor toeristen plaatsvinden'. De subsidie houdt na al die jaren nog steeds stand, omdat de daarop volgende kabinetten de boeren hierin niet in de steek konden laten. Het subsidiestelsel dat gebruikt wordt bevat een werkwijze waarin 70% bekostigd wordt door extra belasting op fossiele brandstoffen, nadat in de eerste jaren van de omslag een eenmalige impuls nodig was.

In Nederland zou eenzelfde werkwijze succesvol kunnen worden ingezet in gebieden waar agrariërs werken op onvruchtbare grond, zoals op zandgronden. Maar denk ook aan het Groene Hart waar de milieuschade groot is met dalende veengronden. Nu zijn subsidies erop gericht om landbouw op die gronden mogelijk te blijven maken, terwijl de milieuschade groot is. Subsidies om de natuur centraal te stellen, vereisen wel forse investeringen, want om de omslag te maken moeten deze radicaal worden ingezet.

---

*Landbouw en biodiversiteit gaan in Costa Rica hand in hand*

Bekijk:  
[Webinar over biodiversiteit in Costa Rica](#)

---

## 9. In Ierland houden de inspectie en het onderwijsveld elkaar voor lange tijd vast

Ierland scoort op onderwijsgebied in de top van de OECD landen (Europa, VS, Nieuw-Zeeland, Australië, en landen uit Midden- en Zuid Amerika). Vijftien jarigen scoren hoger op wiskunde, natuurwetenschappen en lezen dan in de meeste andere landen. Daarbij valt op dat de laagst scorende kinderen relatief hoog scoren. Ook in de tweede en zesde klas van de basisschool zijn de scores voor lezen en wiskunde significant hoger dan bij leeftijdsgenoten in andere landen.

Een belangrijke reden voor de goede resultaten is het inrichten van het Delivering Equality In Schools (DEIS) programma. Het doel van dit programma is om onderwijs in te zetten om de kansengelijkheid tussen kinderen te vergroten. Scholen die opereren in sociaaleconomisch achterblijvende gebieden worden van extra voorzieningen en financiële steun voorzien. Het DEIS-programma maakt het mogelijk om te investeren in ontwikkeling van docenten en om extra capaciteit vrij te maken om kinderen meer aandacht te geven die moeite hebben met bijvoorbeeld lezen en schrijven. Ook wordt er geïnvesteerd in de relatie met ouders en met de omgeving vanuit het uitgangspunt dat kinderen niet alleen op school leren.

Het programma loopt vanaf 2005 en kent relatief weinig aanpassingen. Scholen hebben een grote mate van autonomie en er is vrijheid van onderwijs. Scholen verschillen in hun aanpak waardoor onderling grote verschillen kunnen ontstaan. Aanpassingen in beleid worden alleen in nauwe samenspraak, vanuit het onderwijsveld in gang gezet. 'Evidence based' werken speelt hierin een belangrijke rol. Veelal is de minister van onderwijs zelf docent geweest. Pas bij breed draagvlak en wanneer iedereen voldoende meegenomen en gehoord is kunnen er beleidsaanpassingen plaatsvinden. Daarbij heeft de Inspectie in Ierland niet alleen een inspecterende rol, maar sluiten de inspecteurs in het verlengde van het beleid van het ministerie van Onderwijs aan bij scholen om dit beleid goed uit te leggen, te adviseren over de uitvoering ervan en om gezamenlijk te bekijken hoe het beleid in praktijk uitpakt. Het advies van een inspecteur op scholen is zwaarwegend, omdat het de kans biedt voor een leraar en school om verder te ontwikkelen en prestaties van leerlingen te verbeteren, maar komt op een zeer gelijkwaardige wijze tot stand. Ierse onderwijsinspecteurs zijn in het verleden zelf docent geweest en kennen het vak. Zij herkennen wat nodig is om prestaties te verbeteren of te ontwikkelen.

Nederland kan leren van het lange termijn commitment en de samenhang in de werkwijze die zekerheid geeft aan alle betrokkenen. Doelstellingen worden geconcretiseerd, *evidence based* in gang gezet en zorgvuldig geëvalueerd, waarbij veranderingen van onderop, uit het onderwijsveld tot stand komen en de durf er is om naar verschillen tussen scholen te kijken en te investeren waar dat nodig is.

---

*In Ierland houden de inspectie en het onderwijsveld elkaar voor lange tijd vast*

Bekijk:  
[Webinar met Ierse Onderwijsinspectie](#)

---

## 10. In meer dan 50 landen helpen families zichzelf uit de armoede door middel van hun eigen 'life map'

*Fundación Paraguaya* heeft een werkwijze ontwikkeld om armoede te bestrijden die in meer dan vijftig landen wordt toegepast, waaronder de VS en diverse Europese landen. Families doen een 'self assessment' omdat armoede niet alleen een gebrek aan geld is. Zelfvertrouwen, waardering, een veilige leefomgeving, onderwijs en gezondheid zijn factoren die worden meegenomen. Op basis van dit self-assessment maken families een eigen 'life map' waarmee hun weg uit armoede centraal staat. De essentie van de methode is mensen vragen of ze hulp nodig hebben in plaats van dat voor ze te bepalen. Zijn inwoners 'inhabitants' of 'citizens'? In het tweede geval zijn ze eigenaar van veranderingen en hebben zij daarin een rol. Armoede kan iedereen overkomen, maar manifesteert zich ook bij iedereen op een andere manier. Regie vanuit het vertrouwen dat mensen uit armoede willen komen is van belang.

In Nederland gaat dat anders. 'Doe niets gek, zorg dat je je baan niet verliest.' Dat is het advies aan mensen in de schuldsanering. Want als je 90% hebt betaald en het gaat mis, ook al ligt de oorzaak buiten jou, dan begin je weer opnieuw. Er moet een overzicht zijn van schulden, waarbij iedereen apart wordt aangeschreven. 'Wij helpen mensen door het systeem', aldus Jan Achterbergh, schuldhulpverlener in buurtteam Amsterdam Noord. 'En dat duurt anderhalf jaar. In die tijd vragen we mensen om hun leven stil te zetten.' 'Ik werd voortdurend gewezen op mijn plichten', aldus Marjorie Malbons die in de schulden zat en nu een stichting heeft die zich richt op mensen in armoede. 'Dat ik ook nog rechten had, dat kwam niet eens in mij op.' 'Brieven met aankondigingen of vragen komen binnen, zonder de vraag of mensen die wel kunnen lezen.' En over de uitvoerende organisaties: 'In Nederland zijn het allemaal eilandjes die we moeten connecten.'

---

*In meer dan 50 landen helpen families zichzelf uit de armoede door middel van hun eigen 'life map'*

Bekijk:

[Webinar over armoedebestrijding](#)

---

## 11. Nieuw-Zeeland heeft zijn systemen van de Belastingdienst vervangen en daarin de gebruiker centraal gezet

In Nieuw-Zeeland zijn de systemen van de Belastingdienst (Inland Revenue genaamd) vervangen in het programma *Transforming Inland Revenue*. In een periode van ruim tien jaar is een nieuw systeem ontwikkeld met eenvoudige vereisten en betere ervaringen van de gebruikers. Fundamenteel herbezien van het systeem in een meerjarig programma ging gelijk op met kleine veranderingen. Gebruikers van de systemen werden actief betrokken bij de totstandkoming van het nieuwe systeem. Het resultaat is een vergaande digitalisering, waarbij per doelgroep gekeken is naar het meest logische portaal en betalingen plaatsvinden op basis van *near real-time* gegevens. Daarnaast kunnen aanpassingen eenvoudig worden doorgevoerd. In de startsituatie waren er veel applicaties, waarvan sommigen heel oud. Veel processen werden nog op papier uitgevoerd.

Het programma startte in 2012 met een breed participatietraject met de gebruikers van de systemen, financiële instellingen en werkgevers om uit te vragen wat zij nodig hebben en wat aangepast moet worden. Grote bedrijven hebben meer middelen, kleine bedrijven hebben een andere toegang nodig en voor individuele inwoners gelden weer andere vereisten.

Vanaf de start is breed commitment aangegaan met het parlement, zowel met de coalitie als met de oppositie. Het uitgangspunt was dat wijzigingen fundamenteel zijn, dat de dienst er geen andere grote veranderingen naast kan hebben en dat meerjarige financiering noodzakelijk is om te voorkomen dat het traject tussentijds stil zou vallen of ineens helemaal anders zou moeten. Men startte met een green paper met als uitgangspunt dat de doelgroep centraal moet staan. Processen dienden hierop te worden aangepast, ook als dat zou betekenen dat er binnen de organisatie wijzigingen moeten worden doorgevoerd. En dat is gebeurd: van een verkokerde organisatie is men gegaan naar een organisatie die is ingericht om de doelgroepen heen met minder managementlagen.

In de werkwijze is gekeken naar de langetermijndoelen, maar omdat technologie snel wordt ontwikkeld is er niet een totaaltekening gemaakt, maar steeds in kleine stapjes veranderd met ruimte voor nieuwe technologie. Eerst is een relatief eenvoudig proces overgegaan, daar is veel van geleerd, vervolgens een meer ingewikkelde, enzovoorts. Het uitgangspunt was steeds: makkelijker en simpeler maken voor de klant en een hogere compliance. Iedere wijziging werd vooraf uitgebreid getest voordat deze overging. Systemen liepen parallel, soms tot vijf jaar. Hele kleine wijzigingen hebben veel effect, zoals een invoerveld dat in een bepaalde kleur oplicht. Dit werd getest met de gebruikers (inwoners, bedrijven) zelf. Vragen via de helpdesk dienden als feedback. Door aanpassingen gingen deze steeds minder over zaken waar direct een antwoord op kan worden gegeven, zoals bijvoorbeeld door een duidelijk overzicht waarin staat hoeveel geld mensen nog moeten betalen.

In de aanbesteding van het systeem is gekozen voor een bestaand systeem dat op de plank lag. Er is één leverancier geselecteerd die van *front-end* tot en met *back-end* het systeem levert en aanpassingen doet. Dat gebeurt niet door medewerkers van Inland Revenue. Medewerkers van de leverancier werken voor een goede afstemming bij Inland Revenue in huis. Medewerkers van Inland Revenue werken bij de leverancier. Er is bovendien sprake van wederzijds vertrouwen.

---

*Nieuw-Zeeland heeft zijn systemen van de Belastingdienst vervangen en daarin de gebruiker centraal gezet.*

*Bekijk:*

[Webinar met Nieuw-Zeelandse belastingdienst](#)

---