

## De Burger Centraal

Denemarken

een publicatie van HEC en ICTU over good-practices in Europese lidstaten

# Inhoud

	Voorwoord   4
<b>1</b>	<b>Inleiding   6</b>
<b>2</b>	<b>Denemarken in context</b>
2.1	Samenleving   8
2.2	Economie   10
2.3	Politiek   11
2.4	Bestuur   12
<b>3</b>	<b>Ontwikkeling eGovernment Denemarken</b>
3.1	Uitgangssituatie   14
3.2	Mijlpalen eGovernment in Denemarken   15
<b>4</b>	<b>Succesfactoren eGovernment</b>
4.1	4.1. Cultuur   20
4.2	4.2 Strategie en sturing   21
4.2.1	4.2.1 Strategie   21
4.2.2	4.2.2. Sturing   22
<b>5</b>	<b>Lessons Learned   25</b>
bijlage	<b>Bibliografie</b>
	Literatuur   28
	Geraadpleegde internetpagina's   28
	Conferentie bijdragen   29
	CV - Deputy Director- General National IT and Telecom Agency Denmark   30

Deze publicatie is opgesteld door drs. E.J. Mulder, hoofd Europa Unit van Het Expertise Centrum ([www.hec.nl](http://www.hec.nl)).

ISBN: 978-90-75239-35-5

grafisch ontwerp: thijs verbeek

## + Voorwoord

De elektronische overheid speelt een belangrijke rol in de modernisering van de publieke sector. Steeds meer diensten worden door de overheid digitaal aangeboden onder de noemer eGovernment. Ook andere Europese landen zijn bezig met het digitaliseren van overheidsdiensten. De praktijken uit deze landen kunnen worden gebruikt om ervaringen te vergelijken met die van Nederland. Succesvolle buitenlandse projecten (*good practices*) kunnen op deze wijze als inspiratiebron dienen voor de verdere ontwikkeling van eGovernment in Nederland.

Om een mogelijkheid te bieden tot discussie over buitenlandse *good practices* organiseren HEC en ICTU gezamenlijk conferenties waarin de Nederlandse praktijk wordt besproken en vergeleken met *good practices* uit andere EU-landen. Deze conferenties vinden plaats onder de noemer the Hague ICT Conferences (HIC).

Op 27 september 2007 stond de derde HIC in het teken van eGovernment in Denemarken. Denemarken geldt als één van de meest vooruitstrevende landen op het gebied van eGovernment binnen Europa. De laatste jaren timmert Denemarken hard aan de weg bij het ontwikkelen van innovatieve diensten. Voorbeelden zijn eBoks en elnvoicing.

Op uitnodiging van HEC en ICTU hebben op de HIC de Deense ambassadrice in Nederland, mevrouw dr. K. Malling Biering en keynote speaker mevrouw M. Munk MSc, vervangend directeur-generaal van de Deense National IT and Telecom Agency inzicht gegeven in de aanpak, resultaten en drijvende factoren van het Deense beleid voor de e-overheid. Daarnaast heeft de heer drs. E.J. Mulder, hoofd Europa van HEC, een vergelijking gegeven van de Deense en Nederlandse aanpak van e-overheid.

Naar aanleiding van de inleidingen heeft een paneldiscussie plaats gevonden onder leiding van de heer J. Van Lunteren met:

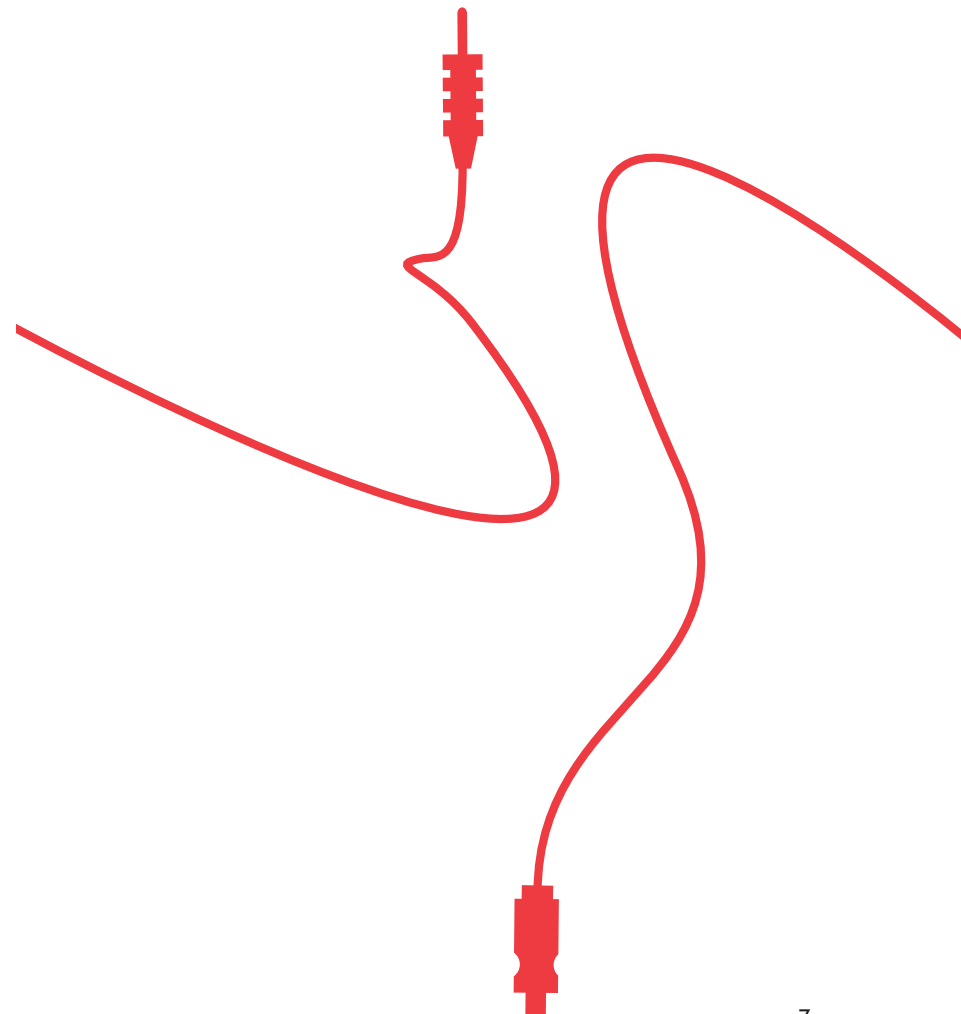
- + de heer M. Bouten RA, plaatsvervangend directeur ICTU;
- + de heer R. Linschoten, voorzitter AdviesCollege Toetsing Administratieve Lasten (ACTAL);
- + mevrouw M. Munk MSc, vervangend directeur-generaal National IT and Telecom Agency;
- + de heer A.G.M. Pijpers, principal consultant Atos consulting.

Deze publicatie is gemaakt op basis van lezingen van de sprekers, de discussie tijdens de conferentie en aanvullend onderzoek. Het is daarmee een beknopt naslagwerk en een beschouwing over *lessons learned*.

Wij wensen u veel leesplezier.

Het Expertise Centrum  
drs. L.J.E. Smits,  
directeur

Stichting ICTU  
mw. E.Y. Bogerman,  
directeur



# 1. Inleiding

Steeds meer overheden maken gebruik van ICT om werkzaamheden efficiënter en effectiever in te delen. Thema's als administratieve lastenverlichting en het inkrimpen van het ambtelijk apparaat vragen om het slim inzetten van ICT. Daarnaast kan ICT worden gebruikt om burgers beter te bedienen. Het inzetten van ICT om deze initiatieven te realiseren wordt ook wel 'eGovernment' genoemd.<sup>1</sup>

Nederland heeft een goede ICT infrastructuur (breedband, PC-gebruik, Internetaansluitingen e.d.), maar slaagt er niet goed in om deze infrastructuur te gebruiken voor de ontwikkeling van elektronische diensten voor de overheid.<sup>2</sup> Dit thema was en is één van de drijvende krachten achter de Rijksbrede ICT-agenda van het Ministerie van Economische Zaken.<sup>3</sup>

Nederland is niet het enige land dat investeert in de ontwikkeling van eGovernment. Andere Europese landen zijn ook actief bezig met programma's op dit gebied. Een aantal van deze landen maakt zelfs forse vorderingen en het is daarom interessant om te zien wat van deze *good practices* geleerd kan worden. De specifieke context van een land is echter nadrukkelijk van invloed op de invoering van eGovernment. Daarbij gaat het om elementen als samenleving, economie, politiek en bestuur. Het is daarom niet mogelijk om *good practices* direct te kopiëren.

Ondanks contextuele verschillen is het leerzaam om na te gaan hoe andere landen omgaan met de invoering van eGovernment. Bestudering van *good practices* is een manier om lessen te trekken uit de meest succesvolle projecten. In deze publicatie wordt gekeken naar de Deense aanpak. Hiervoor zijn twee redenen:

+ In de eerste plaats heeft Denemarken de laatste jaren veel aandacht getrokken met ingrijpende innovatieve projecten op het gebied van eGovernment. Zo is bijvoorbeeld via het project eInvoicing in 2005 een eind gemaakt aan het op papier factureren van bedrijven aan de overheid: dit proces verloopt nu digitaal. Het is interessant om te zien hoe (binnen een relatief korte periode) dergelijke vergaande operaties gerealiseerd zijn;

+ In de tweede plaats kent Denemarken net als Nederland een decentrale bestuurscultuur. Desalniettemin slaagt men toch in een zekere vorm van centrale coördinatie en sturing, die ingrijpende operaties mede mogelijk maakt. Voor de Nederlandse situatie is het leerzaam te zien hoe Denemarken deze centrale sturing heeft georganiseerd en welke actoren daarbij zijn betrokken.

Deze publicatie is als volgt opgebouwd:

+ Het volgende hoofdstuk start met het in kaart brengen van de Deense context (hoofdstuk 2). Hierbij wordt ingegaan op aspecten van de samenleving, politiek, economie en bestuurlijke samenstelling;

+ Na het schetsen van de context, wordt een aantal kenmerkende ontwikkelingen belicht van de eGovernment strategie van Denemarken (hoofdstuk 3). Er wordt onder andere bekeken hoe Denemarken omgaat met het coördinatievraagstuk rondom eGovernment;

+ Deze publicatie sluit af met de vraag welke *lessons* er op basis van de Deense aanpak geformuleerd kunnen worden voor Nederland (hoofdstuk 4).

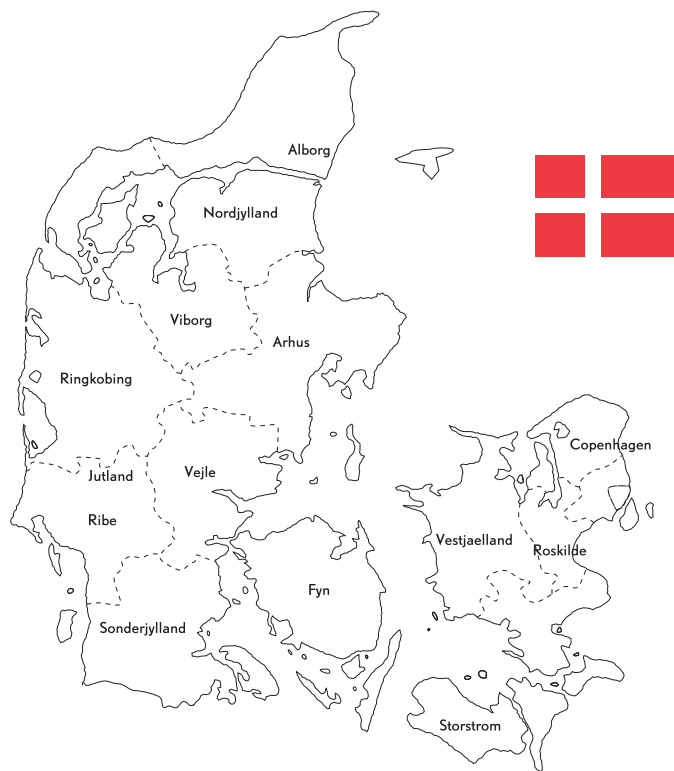
<sup>1</sup> OECD 2003; Bekkers & Homburg 2005; OECD 2005; Accenture 2006.

<sup>2</sup> Accenture 2006; CapGemini 2007.

<sup>3</sup> Ministerie van EZ, Rijksbrede ICT-agenda: Beter presteren met ICT (2004, 2006).

## 2. Denemarken in context

Om een goed beeld te krijgen van eGovernment in Denemarken is inzicht in de context van belang. Daarom wordt in dit hoofdstuk op hoofdlijnen ingegaan op de Deense samenleving, politiek, economie en bestuur. Op deze punten wordt waar nodig een vergelijking gemaakt met Nederland.



### 2.1 Samenleving

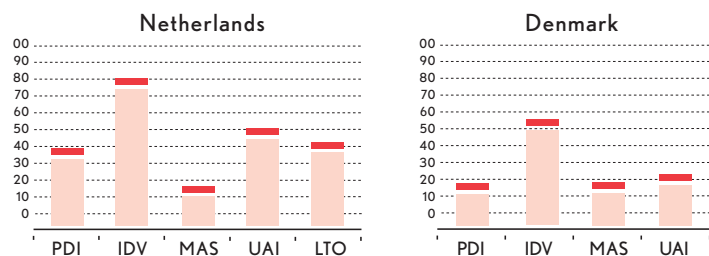
Qua oppervlakte en maatschappelijke samenstelling verschillen Denemarken en Nederland niet veel. Eén groot verschil is echter dat Denemarken slechts 5.5 miljoen inwoners telt op een oppervlakte die vergelijkbaar is met die van Nederland. In de onderstaande tabel staat een aantal basisgegevens van de Deense samenleving (in vergelijking met de Nederlandse).<sup>4</sup>

Tabel 1: Kerncijfers samenleving

Gegevens 2006	Denemarken	Nederland
+ Bevolking	5.468.120	16.570.613
+ Oppervlakte	43094 km <sup>2</sup>	41500 km <sup>2</sup>
+ Levensverwachting bij geboorte	78.13	79.25
+ Leeftijdsopbouw	0-14 jaar: 18.4%	0-14 jaar: 17.6%
+ Migratie ratio	15-64 jaar: 65.9%	15-64 jaar: 67.8%
	65 jaar en meer 15.7%	65 jaar en meer 14.6%
	2.49 migrant(en) / 1000 inwoners.	2.55 migrant(en) / 1000 inwoners.

Ook in cultureel opzicht kan Nederland worden vergeleken met Denemarken. Onderzoeken van Geert Hofstede bieden hiervoor een goede basis.<sup>5</sup> Zijn internationale vergelijking op basis van vijf dimensies geeft een inzicht hoe de Nederlandse en Deense cultuur zich tot elkaar verhouden.<sup>6</sup>

Figuur 1: Culturele vergelijking



PDI = Power distance index  
IDV = Individualism  
MAS = Masculinity

UAI = Uncertainty avoidance index  
LTO = Long term orientation

<sup>4</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/da.html>.

<sup>5</sup> Zie [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com).

<sup>6</sup> De dimensie long term orientation is niet gemeten in Denemarken en ontbreekt daarom in het overzicht. Deze dimensie wordt niet meegenomen in de vergelijking.

Opvallend bij deze vergelijking is de lage score van Denemarken op de dimensies machtafstand (power distance) en onzekerheidsvermijding (uncertainty avoidance index). Dit laat zien dat gelijke behandeling binnen de Deense samenleving belangrijk is en dat het nemen van risico's niet snel uit de weg wordt gegaan. Dit klinkt ook door in de bestuurlijke beleidsomgeving. Coöperatie tussen verschillende partijen staat voorop. Dit wil zeggen dat iedereen wordt betrokken in het beleidsproces. Tevens deinst men niet terug voor het nemen van innovatieve en vooruitstrevende beslissingen die vervolgens ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd.<sup>7</sup> In Nederland is de machtsafstand en de onzekerheidsvermijding groter. Dit betekent onder andere dat voordat beslissingen worden genomen, telkens weer voor- en nadelen worden afgewogen en financiële consequenties worden doorgemeten. Dit zorgt ervoor dat tussen beleidsvraagstuk en uiteindelijke implementatie van beleid relatief veel tijd verstrijkt.

## 2.2 Economie

De economie van Denemarken behoort tot de sterkste in Europa en wordt gekenmerkt door een breed productenaanbod en een goed ontwikkelde dienstensector. In de onderstaande tabel staat een aantal economische kerngegevens.<sup>8</sup>

Tabel 2: Economische gegevens van Denemarken en Nederland

Gegevens 2006	Denemarken	Nederland
+ BNP(marktprijzen)	227 miljard	503 miljard
+ BNP per inwoner in koopkracht	125.7	130.8
+ BNP groei ratio	1.8 %	3 %
+ Inflatie	1.7 %	1.7 %
+ Werkloosheid	3.8 %	3.2 %
+ Staatsschuld	26 %	47.9 %
+ Balans overheidsbegroting	+4.4 %	0.6 %

Slechts een klein deel van de Denen is werkzaam in de landbouwsector. Desondanks is de landbouwsector erg belangrijk voor Denemarken, omdat het grootste deel van de Deense exportproducten uit landbouwproducten bestaat. Ook bezit Denemarken grote industrie in de scheepvaart-, de handels- en de brouwerijsector. Veel geld wordt geïnvesteerd in de verbetering van transport en efficiënte verbindingen met omliggende landen. Dit omdat Denemarken graag de toegangspoort wil zijn naar de overige Scandinavische landen. Ondanks dat Denemarken geen onderdeel is van de Europese Monetaire Unie (EMU), houdt de regering wel rekening met de Europese afspraken bij het economische beleid.

## 2.3 Politiek

Het Deense politieke systeem is op een aantal punten anders georganiseerd dan het Nederlandse. Net als Nederland is Denemarken een constitutionele monarchie. Een verschil is echter dat Denemarken een éénkamersysteem kent met een parlement (de Folketing) dat de wetgevende macht heeft. Nederland daarentegen kent een tweekamersysteem, en regering en parlement vormen gezamenlijk de wetgevende macht. Het Deense parlement wordt om de vier jaar volgens een systeem van evenredige vertegenwoordiging gekozen door de burger. Behalve de 175 zetels van de Folketing zijn er vier zetels voor afgevaardigden van de Faeröer eilanden en Groenland. Aan het hoofd van de Deense regering staat de premier, deze wordt benoemd door het staatshoofd. De ministers worden vervolgens benoemd door het staatshoofd, in overleg met de premier. In Nederland werkt het anders en heeft het staatshoofd de taak om een formateur en informateur aan te wijzen bij de totstandkoming van een regering. In overleg tussen regeringspartijen en formateur worden vervolgens de ministersposten verdeeld.

De huidige Deense regering is inmiddels aan zijn tweede termijn begonnen. Na de verkiezingen van 2001 werd in 2005 de liberale partij Venstre, onder leiding van Rasmussen, opnieuw de winnaar van de verkiezingen. Ook de coalitiepartner, de Conservatieve Folkeparti, heeft niet verloren tijdens de laatste verkiezingen. De regering heeft een ambitieuze doelstelling. Zij wil dat Denemarken in 2015 de meest concurrerende economie ter wereld is. Denemarken wil vooral concurreren op het gebied van kennis, ideeën en veranderingsvermogen. Een belemmering om deze doelstelling te bereiken is volgens de regering het zwakke schoolstelsel. Dit was dan ook een issue tijdens de verkiezingen en het is een belangrijk onderdeel van het regeerakkoord. Het schoolstelsel moet beter worden gestroomlijnd en de vakkennis van docenten en scholieren moet worden versterkt om een sterke kennis-economie te worden.

Denemarken is sinds 1973 lid van de Europese Unie. Het staat bekend als een Eurosceptisch land. Dit leidde ertoe dat de ratificatie van het Verdrag van Maastricht ter oprichting van de Europese Unie (EU) moeizaam verliep. Toen het uiteindelijk werd goedgekeurd, heeft Denemarken zich in een uitzonderlijke positie geplaatst. Wanneer nationale bevoegdheden worden overgeheveld naar de EU, dient het nationale parlement hier met 5/6 meerderheid mee in te stemmen.

<sup>7</sup> Dr. K.M. Biering tijdens HIC.

<sup>8</sup> <http://www.epractice.eu/factsheets>.

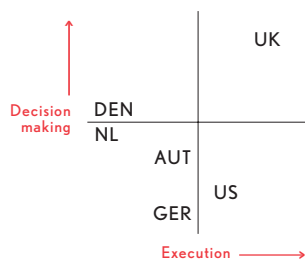
Als deze meerderheid in het parlement niet wordt gehaald, dan moet er een volksreferendum worden gehouden. Toen het Verdrag van Maastricht werd afgekeurd door de Denen, is tevens een aantal 'opt-outs' ingesteld. Dit zijn zaken die Denemarken zelf mag blijven regelen.

## 2.4 Bestuur

Denemarken kent een sterk gedecentraliseerde bestuursstructuur waarin regio's en gemeenten autonomie hebben. Vanaf 1 januari 2007 is Denemarken ingedeeld in vijf regio's die de dertien provincies hebben vervangen. Tegelijkertijd is het aantal Deense gemeenten teruggebracht van 271 tot 98. Deze structuurverandering van het openbaar bestuur heeft niet meer dan twee jaar in beslag genomen. De autonomie van lokale overheden wordt onderschreven door het feit dat een groot deel van het beschikbare overheidsbudget (tweederde) lokaal wordt besteed. Impliciet betekent dit dat de regio's en gemeenten veel bestuurlijke macht hebben.

Nederland en Denemarken hebben beide een consensusdemocratie waarin besluiten worden genomen door bestuurlijk overleg. Dit komt aan de ene kant tot uitdrukking in de veelzijdigheid van zowel politieke partijen als belangengroepen bij besluitvorming en aan de andere kant het verdelen van macht over verschillende overheidslagen. Het valt op dat Nederland en Denemarken beide een meerderheidssysteem hebben en dat macht is verdeeld over verschillende overheidslagen. Dit is in Denemarken nog sterker het geval dan in Nederland.

Figuur 2: Conceptuele map voor democratieën<sup>12</sup>



Culturele verschillen tussen Nederland en Denemarken zorgen ervoor dat de consensusdemocratie anders functioneert in de afzonderlijke landen. Door een cultuur van machts gelijkheid staat in Denemarken coöperatie centraal. *Denmark is more a tribe than a nation.*<sup>14</sup> Denemarken is een homogeen land waar op basis van samenwerking naar een oplossing wordt gezocht voor een probleem. Samenwerking is een historisch gegroeide traditie. In het verleden werd Denemarken bestuurd door een autoritair regime. In dit regime werden regio's en gemeenten gedwongen samen te werken met de centrale overheid. Tegenwoordig is samenwerking geen verplichting, maar de sporen van het verleden zijn zichtbaar. Verschillende partijen – rijksoverheid, regio's en gemeenten – zoeken elkaar bij beleidsvorming telkens weer op. De vergelijking met de Vikingboot dringt zich op. Eensgezind roeit men van probleem naar (avontuurlijke) oplossing.<sup>15</sup>

Door een cultuur waarin machtsongelijkheid en onzekerheidsmijdend gedrag een grotere rol spelen, kent Nederland een andere vorm van consensusdemocratie. Er wordt gezocht naar gezamenlijk beleid, maar dit gebeurt stap voor stap, waarbij de verschillende partijen graag zoveel mogelijk van hun eigen ideeën terug zien: het poldermodel.<sup>16</sup> Besluitvorming is in Nederland vaak het startsein voor (vervolg)discussie, in plaats van implementatie, zoals in Denemarken.

<sup>9</sup> <http://www.minbuza.nl/nl/reizenlanden/landen,landenoverzichten/europa/denemarken.html>.

<sup>10</sup> In casu: toetreding tot EMU, EU-defensiebeleid, EU-justitieel beleid en van EU-burgerrechtzaken.

<sup>11</sup> OECD 2005.

<sup>12</sup> Naar Lijphart, 1999; Hendriks 2006.

<sup>13</sup> Lijphart 1999; Hendriks 2006.

<sup>14</sup> Mevrouw dr. K. Malling Biering tijdens HIC.

<sup>15</sup> Andersen, Henriksen & Rasmussen 2007.

<sup>16</sup> OECD 2003; OECD 2005; OECD 2007.

# 3. eGovernment in Denemarken

## 3.1 Uitgangssituatie

Denemarken is een trendsetter op het gebied van eGovernment.<sup>17</sup> In benchmarks is Denemarken veelal terug te vinden in de top tien.<sup>18</sup> Hierbij moet worden opgemerkt dat een benchmark vaak slechts de aanwezigheid van eGovernment diensten meet. Het slagen van eGovernment projecten hangt echter niet alleen af van de aanwezigheid van digitale overheidsdiensten. Burgers moeten de diensten ook kunnen gebruiken. Het is dan ook belangrijk dat mensen beschikking hebben over de juiste infrastructuur om daadwerkelijk elektronische overheidsdiensten af te nemen. Dit wordt in benchmarks vaak niet meegenomen.

Zowel Denemarken als Nederland kent een goede en geavanceerde ICT infrastructuur.<sup>19</sup> De randvoorwaarden zijn dus in beide landen aanwezig. Denemarken is echter succesvoller dan Nederland op het gebied van eGovernment.

Denemarken is al vroeg begonnen met standaardisatie en stroomlijning van basisgegevens. Daarom dient het land wat dat betreft nu als voorbeeld voor andere Europese landen. Denemarken is ver met het opzetten van basisregistraties. Dit heeft een gunstige uitwerking op de Deense ontwikkeling van eGovernment.

De OECD heeft recent zowel de Deense als de Nederlandse eGovernment praktijk bekeken en komt voor beide landen met verschillende aanbevelingen. Uit de strekking van de aanbevelingen komt naar voren dat Denemarken enkele stappen voor ligt op Nederland bij de organisatie van eGovernment. De aanbevelingen aan Denemarken zijn vooral gericht op het inhoudelijk verbeteren van het gevoerde beleid. De OECD aanbevelingen aan Nederland draaien in de kern om een verbetering van de organisatie van eGovernment beleid.

Tabel 3: OECD aanbevelingen<sup>20</sup>

Denemarken	Nederland
+ Financiering loopt goed. Het budget kan beter worden beheerst door een overkoepelend budget.	+ Ontwikkelingen van een eenduidig budget. Zo houdt de overheid overzicht over de uitgaven. Is nu te versnipperd.
+ De ontwikkelde coördinatiestructuur moet worden doorgezet. Het zou goed zijn om de Joint Board meer formele bevoegdheden te geven zodat de coördinatie van eGovernment een formeel centrum krijgt.	+ Zichtbaar maken wie er verantwoordelijk is voor eGovernment. Dit kan worden bereikt door het ontwikkelen van een duidelijke coördinatie structuur. In deze structuur moeten alle overheidslagen worden betrokken (rijksoverheid, provincie, gemeenten en waterschappen).
+ Samenwerking tussen departementen en overheidslagen is goed.	+ Ontwikkelen van een interdepartementaal organisatiesysteem bij het implementeren van eGovernment initiatieven. Door interdepartementaal op projectbasis te werken wordt verkokering tegengegaan.
+ De ontwikkelde eGovernment strategie moet worden voortgezet. De grondslagen zijn gelegd, maar er moet rekening worden gehouden met verdere ontwikkeling van ICT en de wijze waarop burgers meer worden betrokken bij de ontwikkeling van eGovernment.	+ Er moet een duidelijke overkoepelende strategie worden ontwikkeld. Dit zorgt voor bekendheid en gebruik van eGovernment initiatieven bij de burger. De strategie moet het, ontwikkelingen, implementeren, uitvoeren en coördineren van eGovernment behelzen.

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat Denemarken voor ligt op Nederland als het gaat om de ontwikkeling van eGovernment. In de volgende paragraaf worden de belangrijkste wapenfeiten van eGovernment in Denemarken op een rij gezet.

## 3.2 Mijlpalen eGovernment in Denemarken<sup>21</sup>

Denemarken is een koploper op het gebied van eGovernment. Wat vooral opvalt is de snelheid waarmee eGovernment is ontwikkeld en geïmplementeerd. De afgelopen tien jaar zijn innovatieve projecten als eBoks en eHealth portal met succes geïntroduceerd. Deze paragraaf bevat een kort overzicht van de mijlpalen van de afgelopen tien jaar.<sup>22</sup>

<sup>17</sup> Accenture 2006; Capgemini 2007.

<sup>18</sup> Accenture 2006; CapGemini 2007; Verenigde Naties 2008.

<sup>19</sup> <http://www.weforum.org/en/index.htm>.

<sup>20</sup> OECD 2005; OECD 2007.

<sup>21</sup> <http://ec.europa.eu/egov>; OECD 2005.

<sup>22</sup> <http://www.epractice.eu/factsheets>.



1997 vormde het startpunt voor eGovernment in Denemarken. Dat jaar werd besloten om te werken aan een ICT strategie gericht op de ontwikkeling van digitale overheidsdiensten. Dit mondde uit in een rapport: *Get going with eGovernment*. Daarnaast werd het *Digital Denmark Committee* in het leven geroepen, waarin een plan werd opgesteld met de vraag: hoe kan ICT een rol spelen in Denemarken? Het comité bracht uiteindelijk het rapport *e-government - Requirements for Systems* uit, waarin een tweetal belangrijke punten zijn uitgewerkt: (1) het gebruik van dezelfde ICT infrastructuur binnen alle departementen; (2) de ontwikkeling van een systeem waarmee data kan worden gedeeld binnen de gehele overheid.<sup>23</sup> Vanaf het begin leefde dus al sterk de gedachte dat eGovernment alleen ontwikkeld kan worden vanuit een gemeenschappelijke architectuur.

Om eGovernment initiatieven succesvol te laten zijn, moeten deze op een juiste manier worden aangestuurd en gecoördineerd. Op basis van dit uitgangspunt werd in 2000 de *Joint Board of the digitalisation of the public sector* opgericht. Dit samenwerkingsverband tussen ministeries, regionale en lokale overheid, kreeg ondersteuning van *The Digital Task Force* en het Ministerie van Wetenschap, Techniek en Innovatie. Het doel was om eGovernment beleid te ontwikkelen, projecten op te starten, te implementeren en te coördineren.

In 2002 werd de eerste eGovernment strategie voor de gehele overheid gepresenteerd.<sup>24</sup> In de strategie werd een visie uiteengezet om met gebruik van technologie de kwaliteit en efficiëntie van overheidsdiensten te vergroten. Het motto was: het leven van de burger makkelijker maken. In dit kader werd onder andere het XML Project gestart.

## The Danish XML Project

Om het delen van informatie binnen de Deense overheid te verbeteren, is in Denemarken een informatie architectuur opgezet. Hierin worden gegevens op een standaard manier opgeslagen. Op deze manier wordt gegevensuitwisseling vergemakkelijkt. Gegevens zijn beter beveiligd en alle overheidsorganisaties hebben toegang tot data van burgers. Dit voorkomt dat burgers dezelfde gegevens moeten doorgeven aan verschillende overheidsinstellingen. Het XML Project bestaat uit twee belangrijke initiatieven: infostructurebase en standaardisatieproces.

### + Infostructurebase

De infostructurebase is een centrale database waarin alle overheidsinformatie wordt opgeslagen. Op deze wijze kan informatie gemakkelijk

worden gedeeld binnen alle overheidslagen. Goed gebruik van deze architectuur vereist dat data ook op dezelfde wijze wordt opgeslagen.

### + Standaardisatie

De verantwoordelijkheid om te zorgen dat de standaardisatie van de grond komt, is in handen van het XML Comité. Het Comité is verantwoordelijk voor de implementatie en coördinatie van het project. Dit Comité is onderdeel van het Ministerie van Wetenschap, Technologie en Innovatie. Overheidsorganisaties kunnen zelf suggesties doen voor sectoren waar standaardisatie nuttig kan zijn. Vervolgens beoordeelt het XML Comité de noodzaak voor standaardisatie in die sector en wordt er een projectplan gemaakt. Vervolgens begeleidt het Comité de realisatie van de standaardisatie. Het resultaat, een standaardisatieschema, wordt 30 dagen online gezet, zodat andere overheidsorganisaties hierop aanbevelingen kunnen doen. Eventuele veranderingen worden besproken in het XML Comité en vervolgens wordt de ontwikkelde standaard gekoppeld aan de infostructurebase en is de sector gestandaardiseerd.

In 2003 werd het voor overheidsorganisaties mogelijk om onderling documenten elektronisch te versturen. Het doel hiervan was om het gebruik van e-mail en andere vormen van elektronische communicatie binnen het openbaar bestuur te promoten. Twee jaar later werd het ook voor burgers mogelijk om elektronisch te communiceren met alle overheidsorganisaties en e-mail te archiveren. Dit geschiedt tegenwoordig via de zogenaamde eBoks, enigszins vergelijkbaar met de Nederlandse PIP: Persoonlijke Internet Pagina. Een verschil is dat met de eBoks niet alleen publieke informatie wordt gedeeld, maar ook private informatie.

## eBoks

eBoks is een dienst om ontvangen e-mails van overheidsinstellingen op een juiste wijze te archiveren. Daarnaast kunnen ook persoonlijke documenten worden opgeslagen. Op deze wijze kan de overheid op een veilige en efficiënte wijze digitaal communiceren met haar burgers. Om veiligheid te garanderen is de eBoks verbonden aan het burgerservicenummer met daaraan gekoppeld een pincode. eBoks vervangt papieren brieven zoals bankafschriften, verzekeringspolissen en brieven van overheidsinstellingen door digitale documenten die worden verzonden en opgeslagen in een persoonlijke mailbox.

<sup>23</sup> OECD 2005.

<sup>24</sup> Project Government 2002; <http://www.epractice.eu/factsheets>.

De burgers kiezen zelf of ze gebruik willen maken van eBoks en vervolgens welke overheidsdiensten ze in eBoks willen ontvangen. Het doel is om burgers eBoks te laten gebruiken, maar ook om meer bedrijven te stimuleren om eBoks te gebruiken bij de communicatie met burgers.

2004 was het jaar dat de tweede eGovernment strategie uitkwam.<sup>25</sup>

Na de ontwikkeling van de juiste faciliteiten in de eerste strategie, lag de focus in de nieuwe strategie op het ontwikkelen van een effectieve en sterk klantgeoriënteerde overheid. Daarnaast werd het voor bedrijven verplicht om facturen digitaal te versturen naar overheidsinstellingen.

## eInvoicing

Vanaf 1 februari 2005 is het voor bedrijven in Denemarken verplicht digitale facturen te sturen naar de overheid. De eerste ideeën voor eInvoicing stammen uit eind 2003. Het proces van idee naar daadwerkelijke uitvoering is snel verlopen. In amper anderhalf jaar tijd is het digitaal versturen van facturen een feit. Door helemaal geen gebruik meer te maken van papieren facturen, wordt naar schatting jaarlijks €120 miljoen bespaard. Dit past goed in de visie van de Deense eGovernment strategie om communicatie met de overheid makkelijker te maken en administratieve lasten terug te brengen. Dit wil niet zeggen dat bedrijven aan hun lot worden overgelaten. Bedrijven die niet de middelen of de kennis hebben om over te stappen op digitale facturering krijgen hierbij hulp. Er zijn 'brokers' die papieren facturen kunnen omzetten in een digitale vorm en doorsturen naar de betreffende overheidsinstelling.

Het initiatief voor eInvoicing werd genomen door het Ministerie van Financiën. Het concept werd hier ook verder ontwikkeld. Het Ministerie van Financiën werd hierbij gesteund door regio's en gemeenten. De verantwoordelijkheid voor coördinatie en implementatie ligt nu in handen van de *Agency of Governmental Management* die valt onder het Ministerie van Financiën.

In 2004 kwamen er ook meer overheidsdiensten kosteloos online of werden bestaande diensten verder uitgebreid. Voorbeelden zijn onder andere het belasting portaal en eHealth portaal. Op deze wijze kunnen burgers en bedrijven nu sneller en makkelijker contact opnemen met overheidsinstellingen, informatie zoeken en formulieren downloaden en invullen.

## eHealth Portal

Denemarken heeft met succes een nationaal eHealth portaal ontwikkeld. Door het digitaal delen van patiënteninformatie en het niet dubbel uitvoeren van procedures, houdt de arts meer tijd over voor de patiënt. Het portaal is uniek omdat de gehele gezondheidszorg toegankelijk wordt voor de burger via het internet.

Alle Deense burgers hebben toegang tot het portaal. De individuele burger heeft makkelijk toegang tot zijn medisch dossier. Daarnaast kan men in contact treden met relevante medische professionals. De professionals hebben makkelijk toegang tot de status van patiënten die bekend zijn bij ziekenhuizen en andere zorginstellingen. Zo kunnen ze snel een besluit nemen over wat de juiste behandeling is. Niet langer hoeft de zorggeschiedenis te worden aangevraagd en per post te worden verstuurd.

eHealth werkt via een unieke architectuur: Health Data Network. Hierbij wordt veel aandacht besteed aan de beveiliging van deze privacy gevoelige gegevens. Het is mogelijk voor patiënten online hun patiënten dossier te bekijken, in contact te treden met professionals en ziekenhuizen, direct afspraken te maken met de diverse zorgverleners, medicijnen aan te vragen en te zoeken naar het ziekenhuis met de kortste wachttijd.

Bij de ontwikkeling van het eHealth portaal zijn veel verschillende partijen betrokken. Niet alleen federale overheid, maar ook regio's, gemeenten, Raad voor de Gezondheidszorg en belangenverenigingen van ziekenhuizen. Hier komt het gevoel van consensus en coöperatie duidelijk naar voren. Niet alleen staat efficiëntie en effectiviteit centraal, maar ook de service delivery van zorg. De burger krijgt door het portaal op een makkelijke en klantvriendelijke manier de juiste zorg.

2006 was het jaar dat alle overheidsdiensten online beschikbaar kwamen en waarin de derde eGovernment strategie verscheen. In de derde en voorsnog laatste strategie, staat het verbeteren van de samenwerking tussen overheden en het vergroten van de mogelijkheden van digitale communicatie centraal. Daarnaast wordt rekening gehouden met barrières die in de toekomst overwonnen moeten worden, zoals financiering van projecten en het betrekken van burgers bij de ontwikkeling van eGovernment.

<sup>25</sup> Project Government 2004.

# 4. Succesfactoren eGovernment

Een verklaring voor het succes van de Denen op het gebied van eGovernment voert al snel naar twee belangrijke factoren: culturele en organisatorische factoren.

## 4.1 Cultuur

In deze paragraaf worden de culturele succesfactoren besproken. In haar rapport over de eGovernment ontwikkelingen in Denemarken, zoekt de OECD naar een verklaring voor het succes van eGovernment aldaar.<sup>26</sup> In het rapport komen culturele factoren aan bod, die mede een verklaring geven voor de trendsetende rol die Denemarken op het gebied van eGovernment vervult.

Om te beginnen is vertrouwen belangrijk. In Denemarken heeft men een groot vertrouwen in overheidsautoriteit. Daarnaast vindt, volgens de OECD, een meerderheid van de Denen dat eGovernment het leven makkelijker maakt. Tevens staat meer dan de helft van hen positief tegenover digitale communicatie met overheidsorganisaties en heeft een groot deel al eens gebruik gemaakt van digitale diensten.<sup>27</sup>

In Nederland is dit anders. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de resultaten van het onderzoek 21minuten.nl. 21minuten.nl is een onafhankelijk onderzoek naar de waarde en kwaliteit van de Nederlandse democratie en het functioneren van de overheid.<sup>28</sup> Uit het onderzoek blijkt dat het vertrouwen in de Nederlandse overheid laag is. Verder blijkt dat meer dan de helft van de burgers zich niet vertegenwoordigd voelt door de politiek. Door het lage vertrouwen wordt autoriteit niet zonder meer geaccepteerd. Dit klinkt door in het gebruik van eGovernment diensten. Het duurt lang voordat de Nederlandse burger ervan overtuigd is dat beleid goed is en dat elektronische diensten betrouwbaar zijn.<sup>29</sup> De recente discussies over de OV-chipcard en elektronisch stemmen zijn hier sprekende voorbeelden van.

Een andere factor is dat de Deense bestuurscultuur gericht is op het zoeken naar consensus op basis van coöperatie. Daarbij komt de durf om risicovolle beslissingen te nemen en beleid ook daadwerkelijk verplicht te stellen. Deze combinatie leidt ertoe dat de verschillende overheidslagen intensief met elkaar samenwerken bij de ontwikkeling en implementatie

van eGovernment. Door intensief overleg en samenwerking tussen overheidslagen – waarbij rekening wordt gehouden met regionale en lokale praktijken – heerst een sterk commitment binnen de gehele overheid. Gemeenten en regio's hebben de mogelijkheid eGovernment initiatieven te nemen.

Dit zorgt ervoor dat eGovernment aansluit op een specifieke praktijk en dat autonomie bewaard blijft. Ook dit aspect lijkt in Nederland anders. eGovernment is toch vooral een aspect dat per departement en per bestuurslaag aandacht krijgt.

Een laatste element dat van belang is, is de neiging van de Deense overheid om het gebruik van e-diensten te verplichten. Een voorbeeld hiervan werd al eerder gegeven; eInvoicing is tegenwoordig verplicht voor bedrijven en verschillende overheidsinstellingen communiceren onderling enkel nog digitaal. In de nieuwe eGovernment strategie wordt er zelfs naar gestreefd om – waar mogelijk – eGovernment initiatieven voor burgers te verplichten. Het verplichten van elektronische diensten heeft een aantal voordelen. In de eerste plaats wordt administratieve lastenverlichting mogelijk gemaakt. Door het bijvoorbeeld te verplichten om bepaalde formulieren te downloaden, wordt bespaard op papier en op het verzenden van formulieren per post. In de tweede plaats gaan burgers en bedrijfsleven eGovernment diensten ook echt gebruiken. Hoge investeringen worden dan niet voor niets gedaan.

## 4.2 Strategie & Sturing

### 4.2.1 Strategie

Denemarken scoort met een vergelijkbare ICT-infrastructuur als Nederland hoog als het gaat om beschikbaarheid, klantvriendelijkheid en bruikbaarheid van eGovernment diensten.<sup>31</sup> Het laat hiermee veel landen – waaronder Nederland – achter zich. Een aantal organisatorische factoren ligt hieraan ten grondslag.

<sup>26</sup> OECD 2005.

<sup>27</sup> OECD 2005; Dit wordt onderstreept in een interview door de Deputy SG van IT-agency; Lezing mevr. dr. K. Malling Biering.

<sup>28</sup> <http://www.21minuten.nl/21minuten/achtergrond.asp?session=IF12084408CTPZWQ>

<sup>29</sup> [http://www.21minuten.nl/21minuten/images/21minuten\\_2007\\_rapport.pdf](http://www.21minuten.nl/21minuten/images/21minuten_2007_rapport.pdf).

<sup>30</sup> Loughlin & Peters 1997.

<sup>31</sup> Accenture 2006; Caggemini 2007.

Om te beginnen bezit de Deense overheid een uitgekristalliseerde eGovernment visie, waarin ICT wordt gezien als het instrument om burgers en bedrijven een centrale rol te geven in het openbaar bestuur. In de meest recente Deense eGovernment strategie neemt het verder digitaliseren en verbeteren van overheidsdiensten dan ook een voorname plaats in. Dit heeft aan de ene kant als doel om de service naar de burger te vergroten, maar aan de andere kant ook om de samenwerking tussen verschillende overheidslagen te verbeteren en administratieve lasten terug te brengen.<sup>32</sup> Daarnaast wordt in de strategie duidelijk uitgewerkt wie verantwoordelijk is voor eGovernment. In Denemarken is een groep ministeries vanaf de ontwikkeling tot de implementatie verantwoordelijk voor financiering en coördinatie van eGovernment beleid. Het Ministerie van Financiën is de voorzitter van deze groep en is daarmee de centrale regisseur van eGovernment beleid in Denemarken.

In Denemarken is eGovernment ook meer politiek gesteund en ligt de focus niet alleen op dienstverlening en administratieve lastenverlichting zoals in Nederland. De Denen zien eGovernment bijvoorbeeld ook duidelijk in relatie tot beleidsdoelen op het gebied van milieubescherming (green IT), vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt.

Daarnaast wordt bij de ontwikkeling van eGovernment veel tijd besteed aan de promotie van de projecten naar burger en bedrijven toe. Nieuwe projecten worden op een duidelijke en doorzichtige manier gepresenteerd. Waar nodig biedt de Deense overheid hulp in het gebruik ervan. Het lijkt erop dat de Deense overheid een brede verantwoordelijkheid draagt voor e-dienstverlening: het gaat niet alleen om de ontwikkeling en de implementatie binnen de overheid, maar ook om het gebruik ervan door de burgers. In Nederland ligt de nadruk toch vooral op de ontwikkeling en implementatie binnen de overheid.

#### 4.2.2 Sturing

Denemarken en Nederland kennen beide een gedecentraliseerde bestuurscultuur. Toch bestaat er tussen beide een aanzienlijk verschil als het gaat om de coördinatie en sturing: deze is veel centraler van opzet binnen de Deense context dan binnen de Nederlandse.

Binnen de Deense overheid heerst bij alle overheidslagen de veronderstelling dat zonder gedegen samenwerking eGovernment niet van de grond komt. Er wordt niet getracht om de sturingsstructuur te centraliseren, maar juist om mee te bewegen met lokale en regionale ontwikkelingen en de eGovernment praktijk hierop aan te passen. Door het gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid tussen centrale overheid, regio's en gemeenten, is

er een uniek samenwerkingsverband tot stand gekomen dat leiderschap en snelle invoering van eGovernment initiatieven stimuleert.<sup>33</sup>

De verantwoordelijkheid voor en coördinatie van eGovernment ligt in Denemarken bij een centraal orgaan. Hoewel het een centraal orgaan is, bestaat het uit vertegenwoordigers van verschillende overheidslagen. Hierdoor wordt rekening gehouden met de autonomie van lokale en regionale overheden.

Het orgaan dat zich bezig houdt met coördinatie en de besluitvorming rondom eGovernment is *The Steering Committee of Joint Government*. Dit comité valt zoals gezegd onder het voorzitterschap van het Ministerie van Financiën. In *The Steering Committee of Joint Government* worden alle overheidslagen vertegenwoordigd. Zowel de centrale overheid (Ministeries van Financiën, Science, Technology and Innovation, Economy and Business Affairs, Interior Affairs and Health) als regio's en lokale overheden maken deel uit van het bestuursorgaan.<sup>34</sup> Laatst genoemde partijen zijn vertegenwoordigd in de *Local Government Denmark* en *The Danish Regions*; de vertegenwoordiging van regionaal en lokaal bestuur. Hun bestuurlijke macht mag niet onderschat worden. Het zijn goed georganiseerde instellingen met veel ICT expertise. Het zijn belangrijke partijen in de ontwikkeling en coördinatie van eGovernment beleid in Denemarken.

*The Steering Committee of Joint Government* wordt administratief ondersteund door de *The Digital Task Force*. Dit laatste orgaan maakt ook deel uit van het Ministerie van Financiën. In *The Digital Task Force* zitten vertegenwoordigers van centrale en lokale overheid. Het orgaan vervult aan de ene kant een rol als secretaris ten behoeve van *The Steering Committee* en is aan de andere kant verantwoordelijk voor de algemeen bestuurlijke coördinatie op het gebied van eGovernment. Daarnaast verzorgt het IT-*polity centre* van het Ministerie van Wetenschap, Technologie en Innovatie de algemene technische ondersteuning bij de coördinatie van eGovernment initiatieven. Het IT-*polity centre* zorgt ervoor dat de juiste infrastructuur aanwezig is en wordt geïmplementeerd, zodat verschillende overheidslagen ook daadwerkelijk kunnen samenwerken.<sup>35</sup> Het Ministerie van Wetenschap, Technologie en Innovatie verzorgt dus min of meer de rol van opdrachtnemer, terwijl het Ministerie van Financiën de rol van opdrachtgever op het gebied van eGovernment vervult.

<sup>32</sup> New eGovernment Strategy (2007-2010); <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/7001/410>.

<sup>33</sup> OECD 2005.

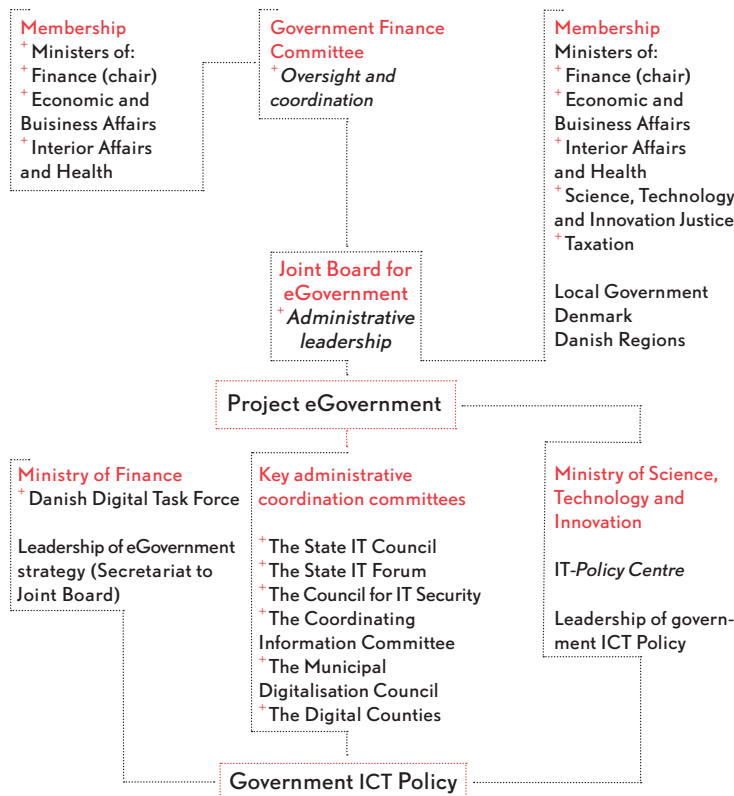
<sup>34</sup> <http://ec.europa.eu/egov>.

<sup>35</sup> <http://ec.europa.eu/egov>; OECD 2005.

## 5. Lessons Learned

In de volgende figuur is de governance structuur van eGovernment in Denemarken schematisch weergegeven:

Figuur 4 : Governance structuur Denemarken (OECD 2005)



Wat opvalt in het Deense governance model is dat het Ministerie van Financiën een hoofdrol speelt op het gebied van eGovernment. De financiering is de handen van het Ministerie van Financiën, waarin ze wordt bijgestaan door het Ministerie van Economische Zaken. Ze heeft daarnaast een sterke coördinerende rol die ze deelt met andere ministeries. Politieke aandacht van de minister van Financiën biedt financiële mogelijkheden. Dit vormt een aanzienlijk verschil met Nederland, waar het Ministerie van Binnenlandse Zaken verantwoordelijk is voor eGovernment beleid. In Nederland bestaat er dus geen financieel gedreven sturing zoals bij de Denen. In de Nederlandse context speelt het Ministerie van Financiën juist een zeer beperkte rol als het gaat om eGovernment. In sommige opzichten is dit dus een gemiste kans.

Denemarken doet het erg goed wat eGovernment betreft. Het land mag zich op dit gebied met recht een koploper noemen. Denemarken had een goede uitgangspositie, omdat het land al vroeg was begonnen met standaardisatie en het opzetten van basisregistraties. Uit de Deense aanpak kunnen lessen worden getrokken voor Nederland. De belangrijkste succesfactoren van Denemarken worden hieronder nog eens kort uiteen gezet.

### + Dadendrang & Durf

De Deense aanpak van eGovernment is vrij prestatiegericht. De Deense overheid laat zien dat zij goed in staat is knopen door te hakken. eGovernment beleid wordt over het algemeen in hoog tempo doorgevoerd. De tijd tussen initiatief en daadwerkelijke actie is opvallend kort. Een goed voorbeeld daarvan is de snelheid waarmee eInvoicing is ingevoerd. Het volledige proces, van initiatief tot gebruik, heeft niet meer dan anderhalf jaar in beslag genomen. De wil tot samenwerken, die deel uitmaakt van de Deense homogene cultuur, draagt hieraan bij.

Daarnaast is de Deense overheid niet bang om prestigieuze projecten te lanceren. Dit kan verklaard worden door een ander element van de Deense cultuur: de durf om risicovolle beslissingen te nemen. Risico's nemen is integraal onderdeel van eGovernment. In Denemarken accepteert men dit.

### + Promotie & Verplichting

De Deense overheid hanteert een actief promotie beleid ten aanzien van eGovernment. Door goede uitleg, hulp bij gebruik en toegankelijke informatie weten de Deense burgers en bedrijven hun weg te vinden binnen de digitale overheid. Daarnaast is het niet ongebruikelijk dat de Deense overheid het gebruiken van e-diensten verplicht stelt. De Deense burger heeft vertrouwen in de overheid. De Denen voelen zich goed vertegenwoordigd door overheidsinstellingen en vinden dat eGovernment het leven makkelijker maakt.<sup>36</sup> Hierdoor accepteert de Deense burger ook dat de overheid het gebruik van bepaalde e-diensten verplicht stelt. Dit leidt ook tot daadwerkelijk gebruik van de diensten die worden geïntroduceerd. Deze proactieve sturing op de samenleving werpt in Denemarken zijn vruchten af.

<sup>36</sup> OECD 2005

## + Strategie & Samenwerking

Het succes van Denemarken hangt ook samen met de manier waarop eGovernment daar is georganiseerd. Aan de basis van het beleid ligt een heldere, overheidsbrede eGovernment strategie, waarin verantwoordelijkheden goed zijn vastgelegd. De overheid heeft een duidelijke, instrumentele visie op het gebruik van ICT.

Hoewel Denemarken een sterk gedecentraliseerde bestuursstructuur kent, is er toch sprake van centrale sturing voor eGovernment. Centraal betekent niet dat slechts de rijksoverheid eGovernment aandrijft en coördineert. Integendeel, de coördinatie ligt in handen van een centraal bestuursorgaan dat bestaat uit vertegenwoordigers van de centrale overheid, regio's en gemeenten. Hierdoor worden alle bestuurslagen betrokken bij de totstandkoming van eGovernment en ontstaat er een breed draagvlak voor het beleid. Gedurende het hele traject van ontwikkeling tot ingebruikname van een nieuwe eGovernment dienst, blijven alle partijen betrokken.

## Conclusie

De Deense case richt de aandacht op organisatorische en culturele randvoorwaarden voor succesvol eGovernment. Met een heldere strategie en goede centrale coördinatie en sturing van eGovernment kunnen grote successen worden geboekt. Door gebruik te maken van een overzichtelijke governance structuur, waarin verantwoordelijkheden duidelijk zijn aangegeven en waarin alle overheidslagen zijn betrokken, kan een goede samenwerking worden bewerkstelligd. Denemarken slaagt hierin door te werken met een centraal orgaan dat verantwoordelijk is voor de coördinatie van eGovernment. De decentrale bestuurscultuur van Denemarken staat hierbij niet in de weg, want 'centraal' wil hier niet zeggen dat de centrale overheid *overall control* heeft, maar dat op centraal niveau door de relevante partijen overleg wordt gevoerd. Door het Ministerie van Financiën de rol van voorzitter te geven, is ook de financiële draagkracht voor eGovernment gewaarborgd. In Nederland zou een sterkere betrokkenheid van het Ministerie van Financiën ook te overwegen zijn.

De culturele factoren die bijdragen aan het Deense succes kunnen minder makkelijk worden overgenomen. Toch zitten ook hierin elementen waar Nederland iets van kan leren. De relatief hoge onzekerheidsmijding die kenmerkend is voor Nederland, staat innovatie soms in de weg. eGovernment is onlosmakelijk verbonden met het nemen van risico's. De Nederlandse overheid zou daarom meer durf moeten tonen en zou

bijvoorbeeld het gebruik van bepaalde e-diensten verplicht kunnen stellen. Het is dan wel van belang dat burgers weten hoe zij van de diensten gebruik kunnen maken. Verplichting werkt dus alleen als e-diensten ook uitgelegd en gepromoot worden. In Denemarken pakt de combinatie van verplichting en promotie goed uit.

# Bibliografie

## Literatuur

- \* Accenture 2006, *Leadership in Customer Service: Building the Trust*. Accenture.
- \* Bekkers, V. & V. Homburg (2005), *The information ecology of e-government : e-government as institutional and technological innovation in public administration*. IOS Press: Amsterdam.
- \* CapGemini (2007), *The User Challenge: Benchmarking The Supply of Online Public Services*, Report of the Seventh Measurement.
- \* Hendriks (2006), *Vitale Democratie: een theorie van democratie in actie*. Amsterdam University Press: Amsterdam.
- \* Lijphart (1999), *Patterns of Democracy: Government forms and performance in thirty six countries*. Yale University Press: New Haven en London.
- \* Loughlin en Peters (1997), *State Traditions, Administrative Reform and Regionalization*. In: M. Keating en J. Loughlin, *The Political Economy of Regionalism*. Frank Cass: London en Oregon.
- \* Ministerie van EZ, Rijksbrede ICT-agenda: Beter presteren met ICT (2004, 2006).
- \* New eGovernment Strategy Denmark (2007-2010). *Copenhagen*.
- \* OECD (2003), *E- government studies: The e-Government imperative*. OECD: Paris.
- \* OECD (2005), *OECD Peer Review of E-Government in Denmark*. OECD: Paris.
- \* OECD, *Overview of OECD E-Government Reviews* (presentatie), 12 december 2006.
- \* OECD (2007), *e-Government studies, Netherlands, advance copy*. OECD: Paris.
- \* Project Government (2004), *The Danish eGovernment Strategy 2004-06*. Copenhagen.
- \* UN E-Government Survey (2008), *From E-Government to Connected Governance*. United Nations: New York.
- \* Andersen, K.V., H.Z. Henriksen & E.B. Rasmussen (2007), *Re-organizing government using IT: the Danish model*. In: P.G. Nixon & V.N. Koutrakou, *E-government in Europe: Re-booting the state*. Routledge: Oxon & New York.

## Geraadpleegde internetpagina's

- \* [www.accenture.com/xdoc/en/industries/government/acn\\_2006\\_govt\\_report\\_FINAL2.pdf](http://www.accenture.com/xdoc/en/industries/government/acn_2006_govt_report_FINAL2.pdf)
- \* [www.minbuza.nl/nl/reizenlanden/landen,landenoverzichten/europa/denemarken.html](http://www.minbuza.nl/nl/reizenlanden/landen,landenoverzichten/europa/denemarken.html)
- \* [www.weforum.org/en/index.htm](http://www.weforum.org/en/index.htm)
- \* [www.europese-beweging.nl/old/](http://www.europese-beweging.nl/old/)

- \* [www.geert-hofstede.com/hofstede\\_denmark.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_denmark.shtml)
- \* [denmark.dk/portal/page?\\_pageid=374,520480&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://denmark.dk/portal/page?_pageid=374,520480&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- \* [ec.europa.eu/idabc/en/document/6064/390](http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6064/390)
- \* [isb.oio.dk/Info/About/The+Danish+XML+project.htm](http://isb.oio.dk/Info/About/The+Danish+XML+project.htm)
- \* [www.cbs.nl/NR/rdonlyres/4F667B8A-1FE1-4D4E-836D-32763CD86651/0/2006k304pub.pdf](http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/4F667B8A-1FE1-4D4E-836D-32763CD86651/0/2006k304pub.pdf)
- \* [www.healthcare.cict.dtu.dk/presentations/Rastrup\\_Andersen.pdf](http://www.healthcare.cict.dtu.dk/presentations/Rastrup_Andersen.pdf)
- \* [www.insead.edu/v1/gitr/wef/main/analysis/strengthweakness.cfm](http://www.insead.edu/v1/gitr/wef/main/analysis/strengthweakness.cfm)
- \* [www.insead.edu/v1/gitr/wef/main/analysis/headtohead.cfm](http://www.insead.edu/v1/gitr/wef/main/analysis/headtohead.cfm)
- \* [www.21minuten.nl/21minuten/images/21minuten\\_2007\\_rapport.pdf](http://www.21minuten.nl/21minuten/images/21minuten_2007_rapport.pdf)
- \* [www.21minuten.nl/21minuten/achtergrond.asp?session=IF12084408CTPZWQ](http://www.21minuten.nl/21minuten/achtergrond.asp?session=IF12084408CTPZWQ)

## Conferentie bijdragen

- \* Malling Biering, K., (2007), A General Introduction of eGovernment in Denmark. Lezing The Hague ICT Conference.
- \* Munk, M., (2007), ICT and reduction of administrative burden. Lezing The Hague ICT Conference.
- \* Mulder, E.J. (2007), vergelijking eGovernment Nederland en Denemarken.

CV, Deputy Director- General National IT and Telecom Agency  
Denmark

Mevrouw Marie Munk MSc.

1996	MSc Political Science, the University of Copenhagen, Denmark
1994 – 95	Master of European Economic Studies, Brugge, Belgium
1993	Stagiare at the Commission, Brussels, Belgium
1998 – 2001	Principal Private Secretary for the Permanent Secretary, Ministry of Finance, Denmark
2001 – 2003	Project Manager, eGovernment “The Digital Task Force”, Ministry of Finance, Denmark
2003 – 2006	Head of Division, the Department of Administration and IT, Local Government Denmark
Present	Deputy Director General, the National IT and Tele Agency, Denmark



