

Het uur van de waarheid

Het advies van Jan Postma en Jacques Wallage over regie en sturing van de elektronische overheid



Het uur van de waarheid

- advies van de commissie Postma/Wallage naar de financiering van de e-overheid

Dit rapport kwam tot stand met ondersteuning van:

- Het secretariaat van de Regiegroep Dienstverlening en e-overheid (BZK/VNG)
- Het Expertisecentrum (HEC) voor ondermeer een second opinion op de samenstelling van het Nationaal Urgentieprogramma
- Redactie en vormgeving Margriet van Lith, tekstburo

20 december 2007

Het rapport is beschikbaar via www.e-overheid.nl

2 Inleiding en opdracht

“Een dienstbare overheid stelt burgers centraal en is (...) een slagvaardige organisatie die met minder mensen meer kwaliteit levert.”

(“Samen werken, samen leven”, beleidsprogramma 2007-2011)

De “dienstbare overheid” is één van de missies van het Kabinet Balkenende IV.

Elektronische dienstverlening kan aan de verwezenlijking van die missie een belangrijke bijdrage leveren. De burger merkt in zijn naaste omgeving steeds meer wat Internet te bieden heeft en bij die mogelijkheden moet de overheid niet achterblijven.

De gezamenlijke overheden – rijk, provincies, waterschappen en gemeenten – hebben op dit gebied grote ambities. De dienstverlening aan burgers en bedrijven moet beter en de administratieve lasten moeten omlaag.

Een groot aantal projecten op het terrein van de elektronische overheid (e-overheid) is al in uitvoering. Maar het is toch nog niet genoeg. Als we willen dat de burgers straks tevreden zijn met hun moderne overheid, dan moet er nog heel wat gebeuren.

Opdracht

Al eerder hebben adviescommissies zich over de bevordering van e-overheid gebogen.

Deze adviezen hebben nog niet voldoende effect gehad. Om die reden heeft de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties ons de opdracht gegeven te onderzoeken, hoe de overheid het proces kan versnellen. De opdracht bestond uit drie onderdelen:

1. onderzoek te doen naar de mogelijkheden om op termijn de baten te benutten voor het doen van de gewenste investeringen voor de e-overheid;
2. onderzoek te doen naar de manier waarop de sturing op de invoering van de e-overheid kan worden verbeterd;
3. voorstellen te doen voor de manier waarop de financiering bij gemeenten kan worden georganiseerd om de e-overheid in het gewenste tempo bij gemeenten in te voeren.

De instellingsbeschikking van de onderzoekscommissie is opgenomen in bijlage 1.

3 Aanpak

Werkwijze

Om te beginnen hebben we een analyse gemaakt van alle relevante onderzoeken en adviezen die de afgelopen jaren over dit onderwerp zijn verschenen (zie bijlage 4).

Vervolgens hebben we samen met de verschillende departementen en de VNG een gedetailleerde inventarisatie gemaakt van alle actuele dossiers op het gebied van e-overheid. We hebben daarbij aangegeven wat het bestuurlijk (verplichtend) commitment is, welke bestuurlijke en financiële afspraken gemaakt zijn, en wat de resultaten tot nu toe zijn.

Daarnaast hebben we tussen juni en november 2007 interviews gehouden met een aantal belangrijke betrokkenen, zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau (zie bijlage 3). Deze interviews waren in eerste instantie gericht op het verzamelen van bestuurlijke opvattingen. In tweede instantie hebben we de interviews gebruikt om onze voorstellen voor een andere sturing en financiering te toetsen aan het oordeel van betrokkenen en deskundigen.

Onze voorlopige bevindingen en een concept van ons advies hebben we eerder gepresenteerd in de Regiegroep Dienstverlening en e-overheid.

Definitie en uitgangspunt

Onze definitie van e-overheid is:

een overheid waarbij het verkeer tussen overheid en burger zo veel mogelijk langs elektronische weg plaatsvindt, met als doel betere dienstverlening, betere handhaving en bevordering van inspraak en zeggenschap.

Het belang van de burger is hierbij het uitgangspunt.

Die moet er op kunnen rekenen dat de overheid, landelijk, regionaal en lokaal, zijn diensten op korte termijn zo organiseert en aanbiedt, dat de meeste – en de meest wezenlijke – contacten tussen burger en overheid elektronisch kunnen plaats vinden. Hoewel ook de versterking van de democratie een belangrijk aspect van de elektronische overheid kan zijn, beperken wij ons in dit advies tot de dienstverlening.

4 Eerdere adviezen

Al eerder hebben adviescommissies zich over de bevordering van e-overheid gebogen en op vier van deze adviezen bouwen wij in ons rapport voort.

Ten eerste op de Startnotitie “Op weg naar een elektronische overheid” uit 2004.

Ten tweede op de studie “Puzzelen met prioriteit” - waarin werd gesignaleerd dat gemeenten door de bomen het bos niet meer zien.

Ten derde op de verklaring “Betere dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid” van 18 april 2006, die ervoor zorgde dat de e-overheid bestuurlijk breder gedragen werd en dat er i-teams kwamen die aan gemeenten assistentie bieden bij het oplossen van ICT problemen.

Ten vierde op het pamflet “de e-overheid agenda voor gemeenten tot en met 2010”, waarin de VNG aandacht vraagt voor de financiering.

Het voorliggende advies wil deze vier voorgaande stappen met elkaar in verband brengen.

Ons advies moet er toe leiden dat drie dingen nu goed geregeld worden: de sturing, de financiering en de verankering op bestuurlijk niveau. Op de laatste drie adviezen gaan wij hieronder iets dieper in.

Puzzelen met prioriteit

Reeds een jaar na het verschijnen van de Startnotitie hebben zowel de VNG als het ministerie van BZK de vraag gesteld of de gemeenten alle initiatieven en projecten op het gebied van E-overheid wel konden verwerken. Het antwoord, zoals geformuleerd in het rapport “Puzzelen met prioriteit” was glashelder. In de eerste plaats bleek dat *“het bestaande rijksbeleid en de bestaande landelijke ontwikkelingen met ICT-implicaties nog onvoldoende beleidsmatige samenhang vertonen en bovendien nog onvoldoende uitvoeringsgericht zijn geformuleerd.”* En de conclusie van het rapport was: *“De kwaliteit van de gemeentelijke informatiehuishouding schiet tekort en het ontwikkelingsstadium van gemeenten is vaak te laag om de gevraagde ICT-vernieuwingen (en blijvende organisatieontwikkelingen) te kunnen absorberen”.*

De verklaring van april 2006

Een jaar na verschijnen van het rapport “Puzzelen met prioriteit” hebben de vier betrokken bestuurslagen gezamenlijk een uitvoeringsagenda opgesteld. Deze agenda maakt deel uit van de verklaring “Betere dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid”, op 18 april 2006 opgesteld door het Bestuurlijk Overleg van Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen.

De uitvoeringsagenda omvat afspraken over ontwikkeling, realisatie, aansluiting en toepassing in dienstverleningsproducten en beheer.

Daarnaast bevat de verklaring een lijst van uitgangspunten voor de elektronische overheid, gezien vanuit het perspectief van burgers en bedrijven.

Deze uitgangspunten gelden nog onverkort en zijn bepalend voor alle initiatieven op het gebied van de e-overheid.

- De overheid is transparant: informatie over rechten en plichten van burgers en bedrijven is eenduidig, begrijpelijk en goed vindbaar.
- Eenmalige gegevensverstrekking: informatie die al bij de overheid bekend is, wordt niet meer gevraagd en hoeft niet meer te worden verstrekt.
- Niemand wordt meer van het kastje naar de muur gestuurd; informatie wordt overheidsbreed gedeeld en gebruikt.
- Vermindering van administratieve lasten: de afhandeling van transacties is zo eenvoudig, zo inzichtelijk (status en voortgang zijn in iedere fase te volgen) en zo goedkoop mogelijk.
- Alle kanalen staan open voor burgers, bedrijven en instellingen (“multi-channeling”).
- De gehele overheid stelt gemeenten in staat voor persoonlijk contact met burgers aan balie of telefoon de “poort tot de overheid” te zijn.

VNG

Als laatste advies in deze serie verscheen het “pamflet” van de VNG, getiteld “de e-overheid agenda voor gemeenten tot en met 2010”. Dit advies richt zich sterk op de vraag van de financiering.

De VNG raamde de totale gemeentelijke investeringen voor implementatie van de e-overheid op € 820 miljoen. Dit bedrag is nodig, aldus de VNG, naast de budgetten die het rijk ter beschikking stelt voor het ontwikkelen van de gemeentelijke voorzieningen.

Het pamflet sprak zich er overigens niet over uit WIE deze kosten zou moeten dragen.

5 Eerste indrukken

Op basis van bestudering van de stukken en op basis van onze gesprekken zijn onze eerste indrukken:

- Er is **onvoldoende samenhang**; zowel tussen de departementale projecten als tussen de nationale en de lokale inspanningen. Basisregistraties worden verticaal, per vakdepartement en top-down ontwikkeld en niet onderling afgestemd. Gemeenten kunnen de dienstverlening aan de burger echter alleen goed organiseren als zij de gegevens uit de basisregistraties horizontaal integreren en benutten.
- Er zijn **grote verschillen in snelheid**. Landelijke projecten als de Digitale Identificatie DigiD of het Digitaal Klantdossier bij Werk & Inkomen ontwikkelen zich goed en snel, maar modernisering van de Gemeenschappelijke Basis Administratie, de besluitvorming over het Burger Service Nummer of de invoering van het Elektronisch Kinddossier laten sterk te wensen over. Hetzelfde geldt voor gemeenten: veel gemeenten maken grote vorderingen op onderdelen als digitale loketten en e-formulieren, maar bij andere gemeenten ligt het informatiseringsniveau aanzienlijk lager.

De combinatie van deze twee problemen is zeer risicovol.

Burgers en bedrijven weten niet goed wat zij de komende jaren van de overheid kunnen verwachten op het gebied van elektronische dienstverlening. Zo ontstaat het beeld van een overheid die veel geld verspilt aan grote ICT-ambities, zonder dat er zichtbare resultaten worden geboekt.

Intussen leidt de op ICT-gebied haperende overheid tot dagelijks onbehagen bij de burger. Een overheid die te vaak dezelfde gegevens vraagt, te veel formulieren laat invullen en je van het kastje naar de muur stuurt. Een gemeente die de mogelijkheid biedt om klachten voortaan via een digitaal loket in te dienen – en vervolgens nooit meer op die klachten reageert. Ze bevestigen het beeld van onvermogen.

Zo geven investeringen die bedoeld zijn om de irritatiegraad van burgers tegenover hun overheid te verminderen alleen maar aanleiding tot nieuwe ergernissen.

Zo wordt ‘de moderne overheid’ door de burger ontmaskerd als dezelfde oude, bureaucratische overheid.

Wij zijn niet de eersten die op dit gevaar wijzen.

Praktisch alle beleidsdocumenten over e-overheid wijzen op de desastreuze uitwerking van falend ICT-beleid op het imago van de overheid.

Des te groter is dan ook onze verbazing dat de door ons geïnterviewden zo laconiek spraken over de versnippering van e-overheids projecten en de (soms grote) vertragingen in de projecten.

Het gevoel van urgentie ontbreekt.

Dat geldt voor het politieke niveau: de Tweede Kamer laat zich informeren over de voortgang van de e-overheid, maar reageert alleen als een project mislukt of sterk vertraagd is (zoals bij de Polisadministratie of het Elektronisch Kinddossier).

En het geldt evenzeer voor het ambtelijk niveau. De door ons geïnterviewde ambtenaren spraken bagatelliserend over vertragingen op individuele projecten en ontkenden de noodzaak van sturing op de e-overheid als samenhangend geheel.

6 Probleembeschrijving

De opdracht die de staatssecretaris ons heeft verleend, heeft betrekking op zowel sturing als financiering. Op basis van zowel de eerdere rapporten als de gesprekken met betrokkenen, hebben wij geconstateerd dat het probleem in de kern echter eerder een probleem van sturing en afstemming is dan van financiën.

Er is grote consensus over wat e-overheid betekent, maar er is lokaal en landelijk onvoldoende samenhang. Iedereen is met eigen plannen bezig.

Er zijn weinig klachten over gebrek aan geld, maar de verdeling van verantwoordelijkheden bij de financiering is onduidelijk.

Er is een algemeen aanvaard besef dat de e-overheid profijtelijk is; maar hoe, waar en wanneer is niet helder.

Er is een veelheid aan mooie, interessante projecten, maar voor de realisatie van een basis-
infrastructuur, voorwaarde voor elk contact tussen overheden onderling, ontbreken planmatige aanpak en systematische sturing.

Samengevat komt het probleem hierop neer:

1. Er wordt niet voldaan aan de voorwaarden die nodig zijn om landelijke projecten goed te laten landen bij gemeenten.
2. Gemeenten hebben het gevoel overladen te worden met initiatieven, waardoor zij door de bomen het bos niet meer zien. (Voor een korte verkenning van wat er nu op de gemeenten afkomt zie bijlage 2).

Daar komt bij – wij schreven het hierboven al – dat bij betrokkenen, ambtelijk en bestuurlijk, het gevoel van urgentie veelal ontbreekt.

Een groot deel van onze gesprekspartners ziet de invoering van de e-overheid vooral als een 'technische' operatie, zonder duidelijke relatie met de beleidsdoelstelling. Het feit dat de politiek-bestuurlijke belangstelling nationaal en lokaal zeer beperkt is, is daar zeker debet aan. De projecten zijn te veel het domein van de technische deskundigen gebleven.

Dat leidt er ook toe dat onvoldoende beleidsmatige prioriteiten worden gesteld in de gewenste volgorde van invoering.

Dit probleem overstijgt dus duidelijk dat van de financiële randvoorwaarden. Anders gezegd de voortdurende discussie over de onduidelijke en tekortschietende financiering leidt af van het organisatorische kernprobleem.

Op zichzelf hoeven verschillende snelheden binnen de ontwikkeling van e-overheid lokaal en nationaal niet zo'n probleem zijn.

Er zijn zoveel verschillende meer of minder autonome beslissers, dat verschil in tempo bijna onvermijdelijk is.

Bovendien is ons gebleken dat veel gemeenten er trots op zijn dat zij hun burgers dienstverlening aanbieden die elders nog niet voorhanden is. Net zoals bij menig ministerie succesvolle e-overheid projecten een impuls geven aan het zelfrespect en de beroepstrots.

Het is verre van ons deze dynamiek te willen reguleren of aan ingewikkelde spelregels te willen binden.

Maar wat remmend werkt op brede invoering van e-overheid is de **gefragmenteerde besluitvorming**. De instelling van de Regiegroep Dienstverlening en E-Overheid, de Verklaring en het pamflet van de VNG hebben zeker bijgedragen aan zorgvuldig overleg. Voor sommige projecten, zoals het stelsel van basisregistraties, is daardoor ook in gemeenteland meer draagvlak ontstaan.

Maar **van een voor de burger zichtbare gezamenlijke inspanning van de overheden is nog steeds onvoldoende sprake**.

En wat ernstiger is, **er is ook geen duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling**.

Elk departement, elke gemeente neemt in essentie nog steeds zelfstandige beslissingen.

De autonomie van de bestuurslagen zorgt in dit geval voor problemen en belemmeringen die de grenzen van de gemeente, de provincie of het waterschap overstijgen.

Gemeenten maken hun eigen afwegingen. Belangrijke investeringsbeslissingen over informatisering worden afgewogen tegen andere prioriteiten en leggen het daar soms ook tegen af. Op zich is dat niets bijzonders. Lokale autonomie betekent tenslotte ook de vrijheid te kiezen uit verschillende bestedingsmogelijkheden. Het gevolg is echter dat de digitale kaart van ons land nog vele witte vlekken vertoont – en grote verschillen in niveaus van dienstverlening. Voor een deel van de rijksprojecten dreigt daardoor de situatie te ontstaan dat weliswaar de infrastructuur en de inhoud binnen die projecten op orde zijn, maar dat het nationale gebruik ervan onzeker is. Dat komt omdat bij veel vooral kleinere gemeenten de basisvoorzieningen om informatie te verzamelen en te verstrekken, bij voorbeeld uit de GBA, onvoldoende aanwezig zijn.

Natuurlijk, over individuele projecten zijn afspraken gemaakt met de VNG. Binnen elk van die projecten werken velen met groot enthousiasme aan de realisatie ervan. Maar wat gebeurt er als straks blijkt dat van een algemene dekking in het hele land geen sprake is?

Als wij die vraag stelden aan onze gesprekspartners was het antwoord meestal: “dan regelen we dat toch bij wet”. Maar zo simpel is het niet. Als de lokale infrastructuur niet op orde is, dan is dat ook niet in één keer geregeld met wettelijke voorschriften voor één project.

De fase van de implementatie is ook hier, net als elders bij ICT-toepassingen, de bottleneck.

Implementeren is niet het opstellen van omvangrijke programma's op papier of het beheren van

technische voorzieningen. Implementeren is het uitvoeren van omvangrijke en diep ingrijpende veranderingsprocessen, waarbij niet alleen de techniek maar ook vele primaire en ondersteunende processen op de schop gaan. Processen waarbij ook de gemeentelijke organisatie en de taken van vele mensen veranderen.

In theorie zien gemeentelijke bestuurders en ambtenaren zeker in dat invoering van de e-overheid het functioneren van de overheid sterk kan verbeteren. Maar in de praktijk zien individuele medewerkers dat de veranderingen niet alleen kansen bieden, maar ook bedreigend zijn. Taken en verantwoordelijkheden veranderen en dat brengt voor elke medewerker een periode van onzekerheid met zich mee.

De indruk bestaat dat de gemeenten deze ingrijpende consequenties van de e-overheid nu pas in hun volle omvang onder ogen zien. Als dan ook nog onvoldoende voorwaarden zijn geschapen voor een goede implementatie, dan dreigt het gevaar van sterke vertragingen in de uitvoering.

Dat is nu aan de orde.

7 Oplossing: prioriteitenstelling

De oplossing voor de hiervoor gesignaleerde problemen ligt volgens ons eerst en vooral in het stellen van de juiste prioriteiten.

Nu komen op de gemeenten te veel projecten van te veel verschillende ministeries af, zonder dat de hiërarchie daarbinnen duidelijk is. Die hiërarchie willen wij aanbrengen.

In volgorde van belangrijkheid onderscheiden we drie soorten ICT-projecten:

1. Infrastructuur
2. Aansprekende voorbeeld-projecten
3. Andere projecten

1. Infrastructuur

Primair moet zowel landelijk als lokaal de infrastructuur worden ontwikkeld en ingevoerd die de noodzakelijke voorwaarde vormt voor een goed e-verkeer tussen overheid en burger. Deze infrastructuur is de basis waarzonder dat verkeer nu eenmaal niet mogelijk is. Gebruik is verplicht, in de zin dat het niet is toegestaan voor losse projecten een eigen infrastructuur te ontwikkelen. De verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en uitvoering van de infrastructuur ligt in eerste instantie bij het rijk.

Het is verhelderend hier een vergelijking te maken met het fysieke wegennet. Voor de rijkswegen is de nationale overheid verantwoordelijk, op regionaal niveau de provincie en uiteindelijk is er ook een gemeentelijk verkeers- en vervoersbeleid. Ondanks incidentele belangentegenstellingen is hier volstrekt duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is.

Bij de digitale snelweg is dat niet zo. Door de snelle technologische ontwikkeling heeft e-overheid zich zonder een dergelijk bestuurlijk houvast ontwikkeld. Het was immers de markt die de ontwikkeling dicteerde. Het gevolg is, dat her en der prachtige plannen worden ontwikkeld, maar dat het kader ontbreekt.

Net als de fysieke snelweg heeft ook de digitale snelweg een basisstructuur nodig. Alle specifieke projecten kunnen vervolgens op die basisstructuur aansluiten. Bij deze basisinfrastructuur spreken wij bij voorbeeld over de toegang voor alle burgers en bedrijven tot de e-overheidsdienstverlening via PIP (Persoonlijke Internet pagina) of Bedrijvenloket en de identificatie en autorisatie in de toegang via de DigiD voor burgers en bedrijven.

De aldus omschreven infrastructuur is de basis voor wat wij als definitie van e-overheid hanteren, namelijk *een overheid waarbij het verkeer tussen overheid en burger zo veel mogelijk elektronisch plaatsvindt, met als doel betere dienstverlening, betere handhaving en bevordering van inspraak en zeggenschap.*

2. Aansprekende voorbeeld-projecten

Wij constateerden al eerder: burgers en bedrijven weten niet goed wat zij de komende jaren van de overheid kunnen verwachten op het gebied van elektronische dienstverlening. Daardoor ontstaat het beeld dat de overheid veel geld verspilt aan grote ICT-ambities, zonder dat er zichtbare resultaten worden geboekt. Bovendien constateerden wij al eerder, dat veel bestuurders invoering van de e-overheid vooral zien als een 'technische' operatie, zonder relatie met de beleidsdoelstellingen.

Om dat beeld te bestrijden moeten we niet alleen kijken naar de basale infrastructuur maar ook naar het tempo waarin een aantal aansprekende projecten wordt uitgevoerd. Deze projecten zijn als het ware de toonkamers van de voordelen die de e-overheid de burger kan bieden.

Dat is van belang om bij de bestuurders het noodzakelijke gevoel van urgentie te verhogen. Verder kan het bij de burgers wat van hun scepsis ten opzichte van de e-overheid wegnemen.

3. Andere projecten

Tenslotte resten de projecten die niet tot de bovengenoemde categorieën behoren. Wij hechten eraan te benadrukken, dat we daarmee geen oordeel geven over de waarde van deze projecten. De invoering hiervan moeten we echter, met het oog op de zo noodzakelijke stroomlijning van het proces, niet tot de nationale prioriteiten rekenen.

Wellicht ten overvloede stellen wij dat ook voor de andere projecten het gebruik van de generieke infrastructuur verplicht is. Het feit dat een project niet tot de nationale prioriteit wordt gerekend, is geen vrijbrief om naar eigen inzicht e-overheid voorzieningen te ontwikkelen.

8 Het Nationaal Urgentie Programma

Ons voorstel is te komen tot een nationaal urgentieprogramma. Daarin moeten zowel de noodzakelijke infrastructuur als de aansprekende voorbeeldprojecten een plaats krijgen.

Hieronder doen wij een voorstel voor de projecten die volgens onze visie onder het Programma moeten vallen.

Zoals we al eerder in dit rapport schreven ontbreekt het op dit dossier aan sturing, aan een strakke regie. Om het programma een stevige verankering te geven, is het daarom noodzakelijk dat de Ministerraad het vaststelt, waarna de verantwoordelijkheid voor de samenstelling en uitvoering van het programma in handen moet komen van een ministeriële commissie onder leiding van de minister-president dan wel één van de vice premiers.. Naast de individuele verantwoordelijkheid van bewindspersonen voor `hun` projecten dient voor het NUP een zichtbare gemeenschappelijke verantwoordelijkheid te ontstaan.

Het Nationaal Urgentieprogramma krijgt voor zover het om infrastructuur gaat een verplichtend karakter. Dit moet waar nodig wettelijk worden verankerd.

Voorstel voor inhoud en tijdpad van het programma

Het Nationaal Urgentieprogramma bestaat uit:

1. Infrastructuur
2. Aansprekende voorbeeld projecten

1. Infrastructuur

De infrastructurale voorzieningen binnen het Urgentieprogramma bestaan uit twee delen:

- Voorzieningen die centraal moeten worden ontwikkeld en geïmplementeerd en waarvan de gemeenten gebruik gaan maken;
- Voorzieningen waarbij de gemeenten verantwoordelijk zijn voor de implementatie. Deze maken gebruik van de infrastructurale voorzieningen van de eerste categorie.

Centrale infrastructurale voorzieningen:

- Brede beschikbaarheid van de Persoonlijke Internet Pagina (PIP), de KlantContact Centra Overheid en het Bedrijvenloket voor de toegang van burgers en bedrijven tot de overheid;
- Identificatie van burgers en bedrijven via DigiD;
- Autorisaties voor burgers en bedrijven via een Gemeenschappelijke Machtigingsvoorziening (GMV), in eerste instantie voor eenvoudige gevallen;
- Correctiemogelijkheden en een generieke terugmeldingsfaciliteit (TMF) voor alle Basisregistraties;

- Gemeenschappelijke ontsluiting van de Basisregistraties via een standaard Overheids Service Bus;
- Alle landelijk te scheppen voorwaarden, waaronder wetgeving, waarborgen voor privacybescherming en beveiliging, en landelijke voorzieningen om de individuele basisregistraties als stelsel te laten functioneren.

Deze centrale voorzieningen moeten aan het einde van de kabinetsperiode gereed zijn. Wat ontwikkeling, implementatie en beheer betreft zijn zij de verantwoordelijkheid van de centrale overheid.

Gemeentelijke infrastructurele voorzieningen:

- Basisregistraties
 - o Personen: aansluiting op de Landelijk Raadpleegbare Deelverzameling Gba (LRD) en invoering van GBA als binnengemeentelijke basisregistratie.
 - o Rechtspersonen (Nieuwe Handels Register): aansluiting op landelijk Register en invoering als binnengemeentelijke basisregistratie.
 - o Adressen en Gebouwen (Basisregistratie Adressen en Gebouwen): inrichting van de basisregistratie, aansluiting op de landelijke voorziening en invoering als binnengemeentelijke basisregistratie.
 - o Kadaster en topografie (grootschalige kaart): gebruik van de basisregistratie Percelen en van de top10 vectorkaart als binnengemeentelijke basisregistraties. Binnen afzienbare termijn moet ook de Grootschalige Basiskaart Nederland worden toegevoegd om digitale toepassingen op het gebied van de Ruimtelijke Ordening (Durp/ RO) mogelijk te maken. Juist hieraan hebben gemeenten behoefte.
- Koppelingsnummers
 - o Burgerservicenummer (BSN): invoering van het BSN in alle gemeentelijke administraties.
 - o Bedrijfsnummer: invoering van het nummer in alle gemeentelijke administraties.
- Identificatie
 - o Beschikbaarheid van DigiD voor alle vormen van gemeentelijke digitale dienstverlening waarvoor identificatie vereist is.

Invoering van deze voorzieningen moet bij alle gemeenten aan het eind van de kabinetsperiode gereed zijn. De gemeenten zijn alleen verantwoordelijk voor implementatie en (delen van) het beheer. De verantwoordelijkheid voor ontwikkeling ligt bij de centrale overheid.

2. Aansprekende voorbeeld projecten

Het tweede deel van het Urgentieprogramma bestaat uit een **beperkt** aantal aansprekende projecten. Deze maken verplicht gebruik van de infrastructurele delen van het Urgentieprogramma en jagen daarmee de ontwikkeling van die elementen aan. Zij laten ook zien dat infrastructuur bestuurlijk relevant is. Het gaat om de volgende toepassingen:

- Diensten Richtlijn: invoering bij de gemeenten van één loket met alle relevante informatie voor buitenlandse partijen binnen de EG.
- Digitaal Klant Dossier Werk & Inkomen: invoering bij de gemeenten.
- Signalering Risicjongeren / jeugdketen (Landelijke Verwijsindex Risicjongeren en aansluiting lokale signaleringssystemen): invoering door de gemeenten.
- Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO): invoering door de gemeenten
- Omgevingsvergunning: invoering door de gemeenten.
- Eén loket Voortijdig School Verlaten / Leerplichtverzuim: ontwikkeling van een landelijke voorziening (bij de IB-groep) en invoering bij de gemeenten

Binnen dit deel van het Urgentieprogramma is sprake van zowel centrale als decentrale verantwoordelijkheden. De centrale overheid heeft tot taak om tijdig alle nodige kaders en voorzieningen te ontwikkelen, waaronder ondersteuning van de implementatie. Er is gekozen voor een brede spreiding over de departementen, zodat deze kennis en ervaring met de infrastructuur kunnen opdoen. De gemeenten hebben tot taak de toepassingen te implementeren en (delen ervan) te beheren.

Randvoorwaarden

Om de samenhang tussen de verschillende delen van het NUP te borgen, de voortgang te bewaken en goede randvoorwaarden te scheppen voor de implementatie dient het NUP te worden uitgevoerd onder volgende randvoorwaarden:

1. Architectuur: ontwikkeling binnen het referentiekader van de Nederlandse Overheids Referentie Architectuur (NORA) en de door EGEM ontwikkelde toepassing daarvan voor de gemeentelijke wereld.
2. Planning en control: de verschillende delen van het Urgentieprogramma zijn inhoudelijk sterk van elkaar afhankelijk. Het is van groot belang dat binnen twee maanden een deugdelijk Implementatieplan NUP wordt opgesteld, waarin de onderlinge afhankelijkheden zichtbaar worden en exacte tijdspaden kunnen worden bepaald. Op dit plan kan dan later bestuurlijk worden gestuurd. Het opstellen van dit plan mag geen excuus zijn om ontwikkelingen te vertragen. Zowel centraal als decentraal kunnen nu al vele stappen worden gemaakt.
3. Implementatie: De implementatie van alle onderdelen wordt ondersteund door middel van de formule van de I-teams.

Het Urgentieprogramma wordt vastgesteld voor deze kabinetsperiode en moet daarbinnen worden afgerond.

In een volgende kabinetsperiode kan een nieuwe lijst van toepassingen worden opgesteld. De infrastructuur is dan gereed en implementatie is daardoor relatief eenvoudig.

Uitvoering

Zo noodzakelijk als nationale sturing is, het kan geen dictaat zijn. De verantwoordelijkheid van grote uitvoeringsorganisaties (manifestgroep) en de andere overheden vergt vóór vaststelling van het NUP en met betrekking tot de uitvoering grondig en permanent overleg. De stroomlijning van dat overleg verdient nadrukkelijk aandacht.

De positie van de gemeenten

Ons land telt veel gemeenten die met e-overheid uitstekende resultaten boeken. Hun geheim is: een duidelijke visie, gestuurd vanuit de top. Een actieve wethouder of een enthousiaste gemeentesecretaris doen wonderen voor de introductie van e-overheid, zo is ons tijdens de voorbereiding van dit rapport gebleken.

Het is goed deze gemeenten als voorbeeld te stellen. Gemeenten die achterblijven in de ontwikkeling van e-overheid kunnen hierdoor extra gestimuleerd worden.

Daarvoor zijn verschillende methoden denkbaar.

Een benchmark kan laten zien welke gemeenten het goed doen en op welke manier.

De provincie kan een stimulerende rol spelen door kleinere gemeenten aan te zetten tot samenwerking. In het kader van het Bestuursakkoord Provincies kunnen provincies hiervoor afspraken op maat maken met gemeenten.

De I-teams moeten hun ondersteuning op gemeentelijk niveau voortzetten en indien nodig verder intensiveren. Zeker bij de implementatie kunnen de I-teams een belangrijke rol spelen, bij voorbeeld in het identificeren, beschrijven en aan de gemeente aanreiken van best practices.

Om te zorgen dat de overeengekomen standaards overal hun werking hebben, zou de VNG als branche-organisatie een nadrukkelijker rol moeten vervullen. Daarbij valt ook te denken aan het bevorderen van het gezamenlijk inkopen, aanbesteden en exploiteren van ICT-diensten voor gemeenten.

Het programma ‘Waterschapshuis’ van de Waterschappen toont hoe het kan werken. In het Waterschapshuis komen de nationale aanpak en de decentrale aanpak samen. Deze aanpak is een vingerwijzing voor de gemeenten.

Symbolische betekenis

Het Urgentieprogramma heeft ook een niet te onderschatten symbolische betekenis.

Bestuurders en uitvoerders zullen duidelijk zicht krijgen op welke projecten wel en welke niet deel uitmaken van het Urgentieprogramma. Heldere bestuurlijke besluiten verbeteren het zicht op de voortgang van het totaal aan projecten. Het Urgentieprogramma moet als het ware gezamenlijke besluitvorming afdwingen.

Ook zal de versnelde en gegarandeerde aanpak van het Urgentieprogramma de uitvoering van de overige projecten stimuleren. Al was het maar, omdat de infrastructuur beter voor elkaar is. In ieder geval moet de communicatie naar de gemeenten over het Urgentieprogramma zo uitgebreid, degelijk en zorgvuldig genoeg zijn.

9 Financiële voorwaarden

“Elke overheid is zelf verantwoordelijk voor de financiering van zijn e-overheidsvoorzieningen, maar mag vervolgens ook de baten die de investering oplevert houden.”

Dit uitgangspunt staat centraal in de Verklaring ‘Betere Dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid’ van 18 april 2006. We bevelen aan om aan dit uitgangspunt bij de financiering van e-overheid onverkort vast te houden. In de Verklaring hebben rijk, provincies, gemeenten en waterschappen in aanvulling hierop nog afspraken gemaakt, die in hoofdlijnen hierop neerkomen:

1. Alle **ontwikkeling** komt voor rekening van het Rijk - dat wil zeggen: van het departement dat primair verantwoordelijk is voor de betreffende basisvoorziening;
2. **Realisatie** komt voor rekening van de overheid die verantwoordelijk is voor de voorziening. Dat is veelal het Rijk. Waar sprake is van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van Rijk en gemeenten, zoals bij de basisregistraties GBA en BAG, maken zij afspraken over de verdeling van de kosten.
3. **Aansluiting** komt voor rekening van de organisatie die zich aansluit; eventueel met een rijksbijdrage om aansluiting te versnellen.
4. Er komt een onderzoek naar een doelmatiger bekostigingssysteem voor het gebruik van basisregistraties.
5. De ontwikkeling van **elektronische dienstverleningsproducten** komt voor rekening van de organisatie die deze diensten verstrekt.
6. De kosten voor **beheer** van de basisvoorzieningen worden in principe gedragen door het Rijk, respectievelijk door het departement dat verantwoordelijk is voor de betreffende basisvoorziening.
7. Tenslotte maakten de partijen afspraken over de financiering van de inzet van **de i-teams**.

Wij vinden dat de eerder gemaakte financiële afspraken uit de Verklaring nageleefd moeten worden. Zij vormen voor ons het uitgangspunt voor de toekomstige financiering.

Wij voegen daaraan wellicht ten overvloede toe, dat voorzieningen die gereed gemaakt zijn voor gebruik, op een adequate wijze beheerd moeten worden. GBO als beheersorganisatie kan niet goed functioneren als de financiering van de door haar geëxploiteerde voorzieningen niet zeker is gesteld. Instellingen die verantwoordelijkheid dragen voor het beheer van de Nederlandse ICT-infrastructuur (GBO en ook deels Egem) zouden dan ook uit de algemene middelen gefinancierd moeten worden.

Is aanvullende financiering nodig?

Op basis van een inventarisatie van gemaakte afspraken bij de departementen komen wij tot de conclusie dat voor vier onderdelen van het NUP nog aanvullende centrale financiering nodig is, namelijk voor CCO/Antwoord (13,7 mln.), GBKN (19,2 mln), DURP/RO (2 mln) en (m)GBA (10 mln). Het gaat hier om algemene basisvoorzieningen en noodzakelijk koppelingen. Voor de vier projecten samen is daarmee ongeveer 45 miljoen euro nodig.

Hiernaast is gewenst, dat de gemeenten nog aanvullende steun krijgen bij de implementatie. Aan het al beschikbare budget voor de i-teams moet daarom nog 15 mln worden toegevoegd.

De totaal noodzakelijk, centraal te financieren, impuls voor het Nationaal Programma e-overheid komt daarmee op 60 mln.

Wij denken dat voor de noodzakelijke dekking onder meer een beroep kan worden gedaan op de investeringsimpuls e-overheid, op het flankerend beleidsbudget voor de Vernieuwing rijksdienst en op het FES-fonds. Wat de laatste optie betreft bestaat er voor de korte termijn ruimte tussen globale bestemmingen en concrete plannen. In elk geval moet voor de langere termijn voor projecten op het gebied van e-overheid een beroep op het FES-fonds mogelijk zijn. Hiervoor zijn minimaal twee precedentes: het ICT-programma Cybercrime en het ICT-programma Maatschappelijke Sectoren & ICT zijn uit de FES-gelden betaald. Maar ook principieel gezien moet naast de fysieke infrastructuur de infrastructuur voor de elektronische overheid voor financiering uit het Fes-fonds in aanmerking komen.

10 Aanbevelingen

1. Stel een voor alle partijen bindend Nationaal Urgentieprogramma op, dat bepalend is voor alle overheden;
2. Richt dit programma in volgens het principe van de ‘randvoorwaardelijkheid’: het programma bestaat uit alle infrastructuurvoorzieningen (basisregistraties en centrale voorzieningen) die gezamenlijk randvoorwaardelijk zijn voor de gehele e-overheid;
3. Breng daarnaast een beperkt aantal toepassingsgerichte projecten op het gebied van e-dienstverlening onder in het NUP;
4. Draag zorg voor politieke verankering van het Nationaal Urgentieprogramma door vaststelling in de Ministerraad;
5. Laat de samenstelling en de realisatie van dit NUP plaatsvinden door een ministeriële commissie onder leiding van de mp of een vice-mp. Bezie of een werkwijze kan worden gevonden die aansluit bij het urgentieprogramma Randstad waarbij een actieve wisselwerking tussen lokaal en nationaal wordt georganiseerd.
6. Zorg voor goede communicatie van het Nationale Urgentieprogramma e-overheid naar alle afzonderlijke overheidsorganisaties en geef aan wat verplichtend is en binnen welke uiterste termijnen;
7. Verbeter de monitoring van de uitvoering van de e-overheidsprogramma en rapporteer de jaarlijkse voortgang van het Nationaal Urgentieprogramma;
8. Maak met het programma de expliciete verbinding naar de programma’s Betere Dienstverlening en Vermindering administratieve lasten voor burgers en bedrijven;
9. Handhaaf de financiële uitgangspunten en spelregels zoals afgesproken in de “Verklaring van 18 april 2006”;

10. Betrek de uitvoeringsorganisaties (manifestgroep-partijen) en de uitvoerende partijen (ICTU-Egem) bij de besluitvorming over de geregisseerde uitvoering van het NUP;
11. Zorg voor verder stroomlijning van de vele overlegorganen van de betrokken uitvoerende partijen bij de realisatie van e-overheid en leg in het NUP de doorzettingsmacht vast die voor de onderscheiden projecten noodzakelijk is.
12. Stimuleer achterblijvende gemeenten en breng de voortgang door een systematische benchmark per kwartaal in beeld;
13. Geef de VNG nadrukkelijk een rol als branche-organisatie die verantwoordelijkheid draagt voor het uitdragen van overeengekomen standaards en het gezamenlijk inkopen en aanbesteden van ICT-diensten voor gemeenten.

11 Slotwoord: versnelling is nodig!

De hier geschetste aanpak van sturing en regie spoort ten volle met het vorig jaar uitgebrachte OECD-advies en het onlangs gepubliceerde advies van de Algemene Rekenkamer over grote ICT-projecten. De Rekenkamer zegt ondubbelzinnig tegen ministers: “Wees realistisch in uw ambitie en zorg ervoor dat u greep heeft op uw ICT-projecten”. Hoewel de Rekenkamer dit betreft op de uitvoering van afzonderlijke ICT-projecten, geldt dit credo natuurlijk ook voor het onderwerp van ons advies, te weten het totaal van de infrastructuurprojecten.

Politici en ambtenaren missen op grote schaal het gevoel van urgentie dat nodig is om stappen te zetten voor de verdere ontwikkeling van de elektronische overheid. Veel bestuurders zien e-overheid als een probleem van de bedrijfsvoering en geven het geen prioriteit bij de besluitvorming over financiële middelen en menselijke capaciteit. Zowel bij het rijk als bij de gemeenten is ICT nog teveel het domein van I-deskundigen. Nog sterker dan bij de financiële discipline is er een kloof tussen staf en bestuur.

Maar het uur van de waarheid nadert.

Burgers en bedrijven, de kiezers dus, zullen niet langer accepteren dat de elektronische dienstverlening van de overheid achterblijft. Gezichtsverlies en politieke schade dreigen. Versnelling, met behulp van de hierboven voorgestelde maatregelen, is dan ook zeer urgent. In het bijzonder de lokale politiek loopt grote risico's als gemeenten in haar elektronisch verkeer met de burgers tekort schieten. De politiek kan zich deze risico's niet veroorloven. De afgelopen jaren heeft het imago van de politiek toch al ernstig te lijden van tekort schietende kwaliteit van de dienstverlening, onvoldoende gebruik van moderne besturingsmiddelen en autistische of tenminste niet-transparante besluitvorming. De overheid als bedrijfsmatig disfunctionerende organisatie speelt een belangrijke rol bij het verlies aan gezag van de politiek.

Gedurende de vele gesprekken die wij hebben gevoerd hebben wij vanzelfsprekend onze gesprekspartners steeds gevraagd of de kwetsbare staat der dingen op het terrein van e-overheid vooral financiële oorzaken had. In geen van de gesprekken echter werd een gebrek aan financiële middelen als een wezenlijke oorzaak gezien voor de gebrekkige voortgang van het programma.

Bovendien hebben wij geconstateerd, dat in de gezamenlijke Verklaring van april 2006 een zevental afspraken over de financiering is gemaakt, die op zichzelf duidelijk zijn en moeten worden uitgevoerd.

Daarom komen wij tot de conclusie dat de knelpunten vooral op het bestuurlijk-organisatorische vlak liggen en niet zozeer op het financiële terrein.

Het opstellen van een Urgentieprogramma met randvoorwaardelijke projecten, voorzien van sluitende afspraken tussen betrokkenen en een goede regie, kan de noodzakelijke versnelling tot stand brengen. Zullen de burgers over enige jaren tevreden zijn met een moderne overheid of zullen zij moeten constateren, dat de dienstverlening van de overheid niet bij de tijd is?

De inspanningen van nu bepalen het antwoord op deze vraag.

Wie lang wacht zal veel haast krijgen....

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Datum
20 augustus 2007

Ops kenmerk
2007-000178237

Onderdeel
DGMOS/Dios/DTA

Blad
1 van 4

De Staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,

Besluit

Artikel 1

In dit besluit wordt verstaan onder:

- a. commissie: de commissie die onderzoek doet naar de financiering van betere dienstverlening door de e-overheid aan gemeentezijde
- b. de staatssecretaris: de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Artikel 2

Er is een commissie die onderzoek doet naar de financieringsmogelijkheden van de e-overheid aan gemeentezijde in het licht van de ambities om overheidsbreed de dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren.

Artikel 3

De commissie heeft tot taak:

- a. onderzoek te doen naar de mogelijkheden om op termijn de baten te kunnen benutten voor het doen van de gewenste investeringen in het heden
- b. onderzoek te doen naar de wijze waarop door gerichte sturing op investeringen de beoogde betere dienstverlening en vermindering van administratieve lasten kan worden gerealiseerd
- c. voorstellen te doen voor de wijze waarop de financiering aan gemeentezijde kan worden georganiseerd om de overheidsbrede ambities in het gewenste tempo te realiseren

Artikel 4

1. De commissie bestaat uit twee leden: drs. J. Wallage en drs. J.K.T. Postma
2. De commissie wordt bijgestaan door het secretariaat van de Regiegroep Dienstverlening en e-overheid

Artikel 5

1. De commissie start op 1 juni met het onderzoek en brengt uiterlijk op 30 oktober 2007 haar rapport uit aan de staatssecretaris
2. De minister van Financiën en de voorzitter van de VNG ontvangen een afschrift van het rapport

21082007

Datum
20 augustus 2007

Ops kenmerk
2007-0000178237

Blad
2 van 4

3. Na het uitbrengen van het rapport door de commissie, wordt zij opgeheven.

Artikel 6

Rapporten, notities, verslagen en andere producten welke door of namens de commissie worden vervaardigd, worden niet door de commissie openbaar gemaakt maar uitsluitend aan de staatssecretaris uitgebracht.

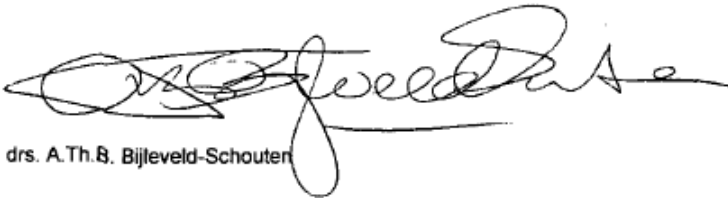
Artikel 7

De archiefbescheiden van de commissie worden na opheffing, of zo de omstandigheden daartoe eerder aanleiding geven, zoveel eerder, overgebracht naar het archief van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Artikel 8

Dit besluit treedt in werking met ingang van de tweede dag na de dagtekening van de Staatscourant waarin het wordt geplaatst.

DE STAATSSECRETARIS VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN
KONINKRIJKSRELATIES,



drs. A.Th.B. Bijleveld-Schouten



Bijlage 2: **Toelichting gemeentelijke afstemmingsopgaven**

Afstemming binnen en tussen gemeenten

Gemeenten moeten in de afstemming tussen de interne vakterreinen aan steeds meer eisen voldoen. De bestuurlijke noodzaak tot die interne afstemming groeit met de dag.

De meest cruciale terreinen:

- integraal veiligheidsbeleid voor sociaal zwakke buurten
- Integraal milieubeleid op het gebied van verkeersvervuiling (lucht- en geluidsvervuiling), industriële vervuiling, afval op straat bij horeca-gelegenheden en luchtvervuiling van buitengemeentelijke bronnen, zoals uitlaatgassen van vliegtuigen bij vliegvelden.
- Breed sociaal-economisch beleid waarbij inwonergegevens, fysieke gebiedsgegevens (groen, waterpartijen), woninggegevens (kwaliteit en leeftijd woningen) en kenmerken bedrijvigheid een rol spelen

Ook is meer afstemming nodig als het gaat om:

- personen of bedrijven die binnen de gemeente verschillende contacten tegelijk hebben
- zaken met vergelijkbare inhoud die tegelijkertijd lopen
- afhandeling van brieven die meer dan een beleidsterrein binnen de gemeente beslaan

Tenslotte zijn er gemeenten die, tegen de achtergrond van al deze binnengemeentelijke ontwikkelingen, zelf eigen basis- of kernregistraties aanleggen of functionele voorzieningen zoals één debiteurenadministratie, bundeling inkoop of opzet en ondersteuning van een gemeentelijke website.

Voor al deze zaken is het noodzakelijk dat de binnengemeentelijke gegevensbronnen op orde zijn. Ze moeten geïdentificeerd, beschreven, kwalitatief getoetst en getaxeerd op integratie en afstemmingsbehoefte.

Daar komt bij dat gemeenten veel te maken hebben met afstemming met derden.

Gemeenten doen veel taken in medebewind en dat betekent afstemming met departementen, uitvoeringsorganisaties, provincies, waterschappen en private partijen zoals reïntegratiebedrijven en ziekenhuizen.

In de bedrijfsvoering komt het er op neer dat gemeenten hun processen moeten afstemmen met verschillende partijen, buiten- en binnengemeentelijk, met ieder hun eigen prioriteiten, financieringsbehoeften en –mogelijkheden en verschillende wettelijke randvoorwaarden.

Omdat die processen geautomatiseerd zijn, gelden de volgende regels:

- Gegevens moeten geharmoniseerd worden, of juist, waar ze vroeger als eenduidig werden beschouwd, gedifferentieerd
- Processtappen moeten stap voor stap worden getoetst op betekenis voor de gezamenlijkheid
- De procesbeheersing moet proces voor proces worden (her)ingericht

Daarnaast moet uiteraard de interne ICT-huishouding regelmatig onderhouden worden en eventueel aangepast aan nieuwe bovengemeentelijke ICT-voorzieningen.

Dit alles leidt ertoe dat het risico van onbedoelde divergentie bij de uitvoering van deze stapeling zeer groot is.

Bijlage 3. Lijst geïnterviewde personen

- Staatssecretaris mw. A. Bijleveld-Schouten
- Dhr. H. van Zon (dir. Dijos/ BZK)
- Dhr. P. van Kalmthout (wnd. DGKB/ BZK)
- De heren H. Boerboom en Gietema (BFO/ BZK)
Dhr. A. De Jong (DG Rijksbegroting Fin.)
- Dhr. J. Sprengers (dir. Voorlichting, MvFin.)
- Dhr. M. Marijnen (vz. subCommissie Gemeentelijk Dienstverlening en Informatiebeleid VNG)
- Dhr. C. de Vos (lid subCommissie Gemeentelijk Dienstverlening en Informatiebeleid VNG, tevens voorzitter gebruikersvereniging Centric)
- Dhr. R. Pans (directeur VNG)
- Dhr. N. Borgesius (hoofd informatiebeleid VNG)
- De heren G. Beukema en B. Struijk (IPO)
- Dhr. P. Welling (PSG-VROM)
- Dhr. M. van Gastel (DG-VWS)
- Dhr. M. Frequin (DG Energie en Telecom EZ)
- Dhr. G. Riemen (dir. Strategie Uitvoeringsbeleid SZW)
- Dhr. C. Franke (lid Raad van Bestuur CWI, Manifestgroep)
- De heren R. Meyer en J. van Lunteren (HEC)

Bijlage 4. Geraadpleegde documenten

- de “E-overheid agenda voor gemeenten tot en met 2010” (Pamflet VNG)
- de voorgenomen kabinetsreactie op dit pamflet
- Verslag van de Regiegroepvergadering d.d. 19 april 2007
- Opdrachtformulering zoals overeengekomen met VNG en Financiën
- Memo: stand van zaken financiering e-overheid 2 mei 2007
- Memo voorbereidingsgroep: financiële raming gevraagde investering gemeenten i.h.k.v. van de elektronische overheid
- Rapport HEC betreffende contra-expertise (30 augustus 2006)
- Rapportage CAPGemini “Vorm en omvang ondersteuningsbehoefte bij invoering elektronische overheid”
- Resultaten ICT-benchmark (SGBO/M&I-partners)
- Resultaten onderzoek bij de “Voorhoedegemeentes” lasten invoering Basisregistraties
- OECD rapportage inzake landenvergelijking e-overheidsdienstverlening, april 2007
- “Puzzelen met prioriteit”, strategische vernieuwing van het absorptievermogen van gemeenten mbt implementatie van ICT-vernieuwingen)
- Managementrapportage i-teams naar de stand van zaken d.d. 5 april 2007
- COELO-rapportage: Kostenontwikkeling in de waterketen 1990 – 2010
- Besluit verfijningen algemene uitkering 1984
- Toelichting op de berekening van de uitkeringen uit het gemeentefonds 1997 e.v. jaren
- Kosten-baten analyse BGR en BRA, ECORYS-NEI/ april 2004
- EGEM-thermometer, meten, weten en verbeteren
- Business Case Tool Invoering Basisregistraties (EGEM)
- Rapportage HEC: “De Governance van e-Government”, april 2007 (advies van Lunteren)
- “Samen aan de Slag”, Bestuursakkoord Rijk en gemeenten, juni 2007
- Memo: Samenhang initiatieven implementatie e-dienstverlening in gemeenten
- Stand van zaken financiering Digitaal Klantdossier
- Financieel akkoord rijk-provincies 2008
- Nota Vernieuwing Rijksdienst, okt. 2007
- Presentatie Sir Michael Barber, 29 okt. 2007 “Delivering succesful large scale reform”
- Concept Kabinetsreactie op OECD-rapport en rapportage HEC inzake “de Governance van e-Government”

